

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала
в современной организации

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Содержание

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	6
1.1. Мотивация трудовой деятельности	6
1.2. Сущность и направления стимулирования трудовой деятельности.....	10
Глава 2. Исследование системы мотивации и стимулирования персонала АО «Тандер».....	20
2.1. Система мотивации и стимулирования в управлении персоналом АО «Тандер».....	20
2.2. Анализ результатов исследования мотивации и стимулирования персонала АО «Тандер».....	28
2.3. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала АО «Тандер».....	38
Заключение	53
Библиографический список.....	56
Приложения	62

Dist24.ru
ТГ. @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!

Введение

Современная сфера труда российских предприятий многими учеными оценивается как кризисная. В условиях конкуренции необходимо совершенствование отношений между руководителями организаций, отношения между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации.

Большинство российских компаний не проводят исследование организации мотивации и стимулирования высококачественного и успешного труда, что формирует послы понижения конкурентоспособности компании, отрицательно отражается на заработной плате.

Тщательно созданная концепция стимулирования производительности и особенности работы даст возможность привлечь рабочие потенциалы, формирование нужного интереса сотрудников в увеличении личных результатов, проявлению креативных возможностей, увеличению степени их компетентности, воплотится в понижении удельного веса живого труда на единицу продукции и повышения качества выполняемых работ.

Теоретической базой исследования выступили работы авторов в периодической печати и другая литература социально-экономического назначения. В частности, Е. Аврамовой, Е. Ветлужских, Д. Дипроуза, А.Я. Кибанова, С. Лазарева, Ш. Ричи, Н. Самоукиной, Д. Шлянчака, Т.Г. Яковлевой и др.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы мотивации и стимулирования персонала и разработка рекомендации по ее совершенствованию в АО «Тандер».

Для достижения поставленной цели требуется решение определённых задач:

- 1 Изучить мотивацию трудовой деятельности.
2. Охарактеризовать сущность и направления стимулирования трудовой деятельности.

3. Проанализировать систему мотивации и стимулирования в управлении персоналом АО «Тандер».

4. Провести анализ результатов исследования мотивации и стимулирования персонала АО «Тандер».

5. Разработать направления совершенствования мотивации и стимулирования труда персонала АО «Тандер».

Объектом исследования является трудовая деятельность работников АО «Тандер».

Предмет исследования: система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала АО «Тандер».

В первой главе «Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала» выпускной квалификационной работы раскрываются теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала. Дается понятие трудовой мотивации, рассматриваются подходы к выбору методов и форм стимулирования трудовой деятельности. Так же в материале первой главы мы рассматриваем то, что существует целая система стимулов, умело используя которые, менеджеры могут существенно повысить как работоспособность коллектива, так и, в конечном итоге, общую прибыльность предприятия.

Во второй главе «Исследование системы мотивации и стимулирования персонала АО «Тандер»» выпускной квалификационной работы представлены результаты анализа системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в АО «Тандер». В данной главе дается общая характеристика объекта исследования, анализируется экономическое и финансовое состояние предприятия АО «Тандер», система стимулирования персонала предприятия. Также проводится социологическое исследование по вопросам мотивации персонала, дается оценка экономической и социальной эффективности, представлено совершенствование правового поля мотивации и стимулирования персонала в АО «Тандер».

В заключении приведены обобщенные выводы по результатам исследования.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов в деятельности АО «Тандер».

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

1.1. Мотивация трудовой деятельности

Необходимость уточнения основных понятий и терминов, используемых в качестве категорийного аппарата мотивационных теорий, обуславливает осуществление анализа развития научных взглядов на мотивацию человеческой деятельности, и потребностей человека. Особое внимание здесь нужно уделить анализу исследуемых подходов зарубежных и отечественных ученых, не получивших достаточной проработки в современных отечественных теориях [43, с.263].

В современной российской экономике увеличивается значимость мотивации труда в системе управления персоналом. Этот элемент является обширным явлением и представляет собой теоретическую модель, применяемую для описания поведения человека на рабочем месте во всех ее проявлениях и объяснения причин изменения этого поведения [32, с.37].

Мотивация труда направлена на создание необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждым работником на конкретном рабочем месте.

Современные трактовки понятия «мотивация» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Современные трактовки понятия «мотивация»

Автор трактовки	Трактовка понятия
Байделл Т.М.	процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.
Гнеушева А.Л.	теоретический конструкт, обозначающий материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности.
Кузнецов С.А.	внутреннее побуждение к действию, обуславливающее субъективно-личностную заинтересованность индивида в его свершении.

В основном, понятие мотивации рассматривается в двух значениях: как характеристика психологического состояния человека и как процесс [11].

Во-первых, мотивация – это важнейшая характеристика психологического состояния человека, отражающая особенности его мотивационной структуры в конкретный момент времени и характеризующая степень его трудовой активности. Данное состояние является следствием действия внутренних факторов (мотивов, ожиданий, ценностных установок человека и т. д.) и внешних воздействий (стимулов). Такой подход к определению мотивации чаще используют в психологической науке, однако он имеет важное практическое значение в управлении, т. к. позволяет установить причины трудовой активности.

Во-вторых, мотивацию трудовой деятельности рассматривают как процесс, включающий динамику (развертывание) мотивационных тенденций работником. Причем, в этом случае имеют в виду как внутренние процессы изменения мотивационной структуры человека, так и внешние (со стороны субъекта управления) процессы формирования мотивов трудового поведения работников. Данные процессы являются взаимосвязанными и взаимообусловленными, а изучение характера этой взаимосвязи является важнейшей практической задачей мотивационного менеджмента, действия, как поощрение, принуждение, вознаграждение, убеждение, внушение, экспертное, харизматическое и метафорическое влияние, влияние через участие и на основе апелляции к организационным ценностям.

Трудовую мотивацию необходимо рассматривать как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задающей границы и формы деятельности и придающей этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Основными факторами мотивации являются потребности, мотивы и мотивационная структура человека, мотивирование. Следует отметить, что

потребности это то, что возникает и находится внутри у человека. У каждого человека они различны, но между тем выделяются общие для разных людей индивидуальные проявления потребностей.

Работник может пытаться устранить потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Однако мотив – это то, что заставляет человека совершать определенные действия [20, с.57].

Мотив по своей природе находится внутри человека, имеет персональный характер. Для каждого человека эффективными будут различные мотивы. В сущности, мотив зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия, других возникающих параллельно с ним мотивов. Мотивационную структуру необходимо, по нашему мнению, рассматривать как совокупность мотивов, которая определяет поведение человека и обладает определенной стабильностью.

Однако данная структура может меняться сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Современные трактовки понятия «мотивированность» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Современные трактовки понятия «мотивированность»

Автор трактовки	Трактовка понятия
Байделл Т.М.	уровень развития побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации
Гнеушева А.Л.	уровень обусловленности деятельности ее смыслом
Кузнецов С.А.	наличие достаточно убедительной мотивировки.

Таким образом, в основном мотивированность обозначают как ту или иную степень развития мотивации.

Анализ научной литературы, посвященный изучению проблем мотивации, позволяет выделить два основных развиваемых мотивационных подходов к ее исследованию: теория иерархии потребностей Маслоу и теория двух факторов Герцберга.

Развитие первого подхода к исследованию трудовой мотивации приводит к рассмотрению в качестве мотивов трудовой деятельности человеческие потребности. Данная точка зрения является сегодня весьма распространенной, хотя и не единственной. Практически все теории трудовой мотивации концентрируются на выявлении человеческих потребностей и объяснении их «вклада» в трудовую активность работников.

В рамках второго подхода утверждается наличие 2 групп факторов влияющих на мотивацию работников: гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником; факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

Таким образом, теории мотивации создают основу для более глубокого и всестороннего изучения потребностей человека как основных побудительных причин трудовой активности на рабочем месте. Принятие в качестве мотивов потребностей человека дает возможность получить ответ на вопрос о том, почему человек проявляет активность.

Ряд авторов выделяют три типа систем мотивации персонала в зависимости от направленности [8,11,17,23 и др.].

1. Преобладание системы компенсаций. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платы.

2. Преобладание системы морального воздействия на персонал. В данном типе системы мотивации предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п. Например, такой подход часто преобладает в становящихся (формирующихся) организациях в силу отсутствия у них материальной базы как основы стимулирования.

3. Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и морального воздействия на персонал, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.

Таким образом, мотивация – процесс, включающий динамику (развертывание) мотивационных тенденций работником. Мотивации труда персонала должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации.

1.2. Сущность и направления стимулирования трудовой деятельности

Стимул – это побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь. Существуют большое многообразие стимулов и для выявления их роли и действия на отдельных работников их необходимо классифицировать по различным признакам. В зависимости от потребностей стимулы делятся на материальные и нематериальные. К материальным относятся финансовые и не финансовые стимулы.

Стимулирование труда – довольно сложная процедура. Существуют определенные требования к ее организации: комплексность, дифференцированность, гласность, гибкость и оперативность. Рассмотрим их.

Совокупность предполагает целостность моральных, материальных, личных, коллективных, наполнение которых находится в зависимости от подходов к управлению персоналом, навыка и традиций компании. Комплексность кроме того подразумевает присутствие блокирующих (анти стимулов) стимулов [25, с.45].

Дифференцированность обозначает особенный путь к стимулированию различных слоев и групп сотрудников. Установлено, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным сотрудникам должны иметь отличительной особенностью. Различным должны являться подходы и к сотрудникам со стажем и к молодым сотрудникам. Нужно принимать во внимание мотивацию трудовой деятельности у различных сотрудников: для одних принципиально материальное поощрение, для других – общественная похвала, для третьих – развитие по должностной лестнице и т.д.

Гласность дает возможность предоставить общественную оценку работы сотрудников, способствует развитию и поддержанию отличного психологического климата. Любой сотрудник в коллективе обязан понимать за что, вследствие чего, и как поощрен либо наказан тот, либо другой сотрудник.

Гибкость и оперативность выражается в стабильном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, совершающихся в окружении, коллективе. Гибкость подразумевает непрерывное многообразие в применяемых стимулах, а своевременность призывает, чтоб вознаграждение либо наказание следовало как можно скорее за поступком.

Таким образом, система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но ни в коем случае их не заменяет.

Таким образом, к основным задачам системы стимулирования можно отнести:

- повышение производительности труда;
- рациональное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение управляемости предприятия;
- снижение текучести кадров;
- предотвращение нежелательных действий работников;
- повышение удовлетворенности работников своим трудом.

В качестве стимулов в трудовых взаимоотношениях смогут выступать отдельные предметы, воздействия иных людей, обещания и многое другое, что

же имеет возможность быть предложено человеку в компенсацию за его воздействия либо то, что он хотел бы приобрести в следствии некоторых действий. Задача стимулирования – далеко не всегда заставить человека действовать, а подтолкнуть его совершать как можно лучше то, что обусловлено трудовыми взаимоотношениями.

Абсолютно всем ясно, что главным видом стимулирования является материальное, призванным исполнять основную значимость в увеличении рабочей активности сотрудников. Данный вид заключается с материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, заключительное имеет часть общественных стимулов.

Вторым существенным представляется духовное поощрение, что имеет в себе общественные, нравственные, эстетические, социально-политические и информативные стимулы. Концепция нравственного и материального стимулирования работы в разных фирмах подразумевает совокупность граней, направленных на увеличение трудовой активности людей и равно как результат увеличения производительности работы и его особенности. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтоб предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей». Всегда стимулы относительно допускаясь разделить в материальные и нематериальные. Отношение их в разных фирмах существенно различается. В основной массе компаний Западной Европы понемногу уменьшается часть материального вознаграждения и возрастает часть нематериальных стимулов. С целью существенного числа отечественных компаний и компаний характерны уменьшения в зарплатах семей доли социальных фондов пользования и рост доли в зарплатах материального вознаграждения [4, с.18].

К материальному вознаграждению относятся:

- заработную плату;
- участие в распределении прибыли;
- премии;
- участие в капитале.

Одной из основных форм материального стимулирования является заработная плата. Руководители, предприниматели, работники предприятий стремятся к получению достойной оплаты труда за результативную и эффективную профессиональную деятельность. Каждый человек пытается жизненно самоутвердиться. Неотъемлемой частью этого самоутверждения является достойная заработная плата, которая дает возможность человеку уважать себя за свой труд, за результаты своей профессиональной деятельности. Регулирование заработной платы осуществляется в соответствии с законодательством РФ об оплате труда и установлением гарантированного минимального размера оплаты труда.

Необходимо заметить, что заработная плата как часть материального стимулирования работы заключается из основной и дополнительной оплаты. Главная заработная плата показана двумя главными формами: повременной и сдельной. Определение главной заработной платы осуществляется с помощью тарификации, в следствии этого независимо от используемой формы она рассматривается равно как выплата согласно тарифным ставкам (окладам) с учетом сложности, значимости и ответственности производимой работы.

На практике зависимость вознаграждения за труд от квалификации, трудового вклада работника осуществляется посредством организации заработной платы, выбора ее форм и систем, нормирования труда, тарифной системы, различных видов премий, доплат и надбавок.

Для создания у работников стимулов к повышению производительности своего труда, обеспечению роста эффективности производства необходимо организовать заработную плату так, чтобы каждый работник знал, на основании каких показателей она начисляется, от чего зависит ее размер, чтобы он ясно видел связь между эффективностью своего труда и величиной вознаграждения за него [25, с.45].

Как показывает практика, упущение и недооценка любого фактора значительно ослабляют стимулирующее воздействие заработной платы и снижают ее эффективность.

Поэтому повышение стимулирующей роли заработной платы – комплексная задача. Ее решение зависит, как уже сказано, от внутренних и внешних факторов, которые необходимо полнее учитывать при преобразовании и обновлении механизма оплаты труда.

Наряду с потребностью в экономической стабильности все более ощутимым становится стремление работников к самореализации. Предпочтение отдается содержательному, интересному, общественно значимому труду, требующему от работника инициативы и предоставляющему ему большую свободу в организации рабочего времени. Более ощутимым становится стремление предприятия с одной стороны, уменьшить цену рабочей силы, а с другой – стимулировать высококвалифицированных работников. Под индивидуализацией заработной платы понимают оплату труда работников, занятых на одном рабочем месте, в зависимости от личных показателей. Принцип индивидуализации заработной платы может быть применен к:

- отдельным работникам на основе оценки их труда с учетом как положительных, так и отрицательных критериев;

- предприятию в целом, рассматриваемому как индивид в рамках отрасли или национальной экономики, принимая во внимание его положение на рынке и значимость выпускаемой им продукции;

Общее повышение заработной платы не распространяется на руководителей низшего и среднего звеньев. Для этой категории работников предусматривается лишь индивидуальное повышение, осуществляемое в результате периодических собеседований, в ходе которых оценивается эффективность труда каждого руководителя с учетом занимаемой должности [30, с.66].

В условиях коллективного подряда образуются коллективные фонды заработной платы рабочих и административно-управленческого персонала, каждый из которых распределяется между отдельными работниками согласно коэффициенту трудового участия (КТУ). Правила применения КТУ разрабатываются самостоятельно на каждом предприятии.

Повышение уровня стимулирующей роли существующих систем заработной платы идет в самых разных направлениях. В качестве наиболее значимых следует рассматривать дополнительные выплаты: доплаты, надбавки и премии [34, с.615].

Доплаты устанавливаются работникам при выполнении работ в условиях труда, отклоняющихся от нормальных. Как правило, они носят нерегулярный, временный характер. Надбавки выплачиваются как за работу в особых условиях, так и за индивидуальные качества отдельного работника. Надбавки имеют более регулярный характер и устанавливаются на длительный период времени.

Все доплаты и надбавки можно объединить в две группы:

- не имеющие ограничений по сферам трудовой деятельности и обязательные для предприятий всех организационно-правовых форм и видов собственности;

- применяемые в определенных сферах приложения труда. Часть из них так же обязательна, но величина не регламентируется законом, другие же носят рекомендательный характер.

Однако следует учитывать следующее: все виды дополнительных к основному заработку выплат должны носить стимулирующий характер и не приводить к отрыву суммарной оплаты от результатов текущей деятельности работника. Так, если установить, например, чрезмерно большую надбавку за высокую квалификацию, то можно создать ситуацию, когда работник снизит результаты труда [44, с.172].

Моральное поощрение работы представляет собой концепцию мотивационного влияния в виде нематериального поощрения, выдающегося в двух главных конфигурациях внутреннего, и внешнего вознаграждения. К формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Нематериальные стимулы кроме того приобретают роль не только лишь благодаря тому что, что ведут к общественной гармонии, но и дают вероятность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся такие ключевые формы, как выплата автотранспортных затрат, бонусы в приобретение продуктов компании, мед услуги, страховка жизни, выплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и многие другие.

Согласно этой классификации, все виды нематериального стимулирования могут быть разделены на три вида: корпоративно-системные; социально-психологические; социально-бытовые.

Наиболее эффективными методами стимулирования специалистов и руководителей в современных условиях являются [35, с.41]:

- денежные вознаграждения (преимущественно краткосрочное премирование), «привязанные» к результатам работы, а также повышение заработной платы по результатам труда;

- обладание частью акций компаний, особенно процветающих и развивающихся;

- участие в управлении в любой форме;

- большая ответственность, подтвержденная соответствующей должностью, руководство специализированными программами.

Опыт разных стран показывает:

- важно связывать оплату труда как с количественными, так и качественными показателями работы;

- количественная система оценки результатов труда должна дополняться соответствующей системой премирования с учетом качественных показателей;

- следует примечать и сдельную, и повременную оплату, сочетая их с премированием;

- оплата труда только за уровень квалификации редко является стимулом к интенсивному труду;

- оплата по «среднему» уровню, установившемуся в данной отрасли, увеличивает число «средних» работников; тем не менее, сочетание «средней»

заработной платы с премиями позволяет закрепить наиболее результативных работников;

– выплата премий и других видов денежного вознаграждения более действенная, если осуществляется через короткие периоды.

Особое значение имеет премирование работников, занимающих наиболее важные должности: директоров, руководителей организаций и др.

Стимулирование как рабочих, так и руководителей должно осуществляться также через участие в прибылях.

Что касается премиальной системы, то она должна обладать следующими особенностями [25, с.45]:

– простыми и общедоступными структурой и принципами;
– премирование должно осуществляться в форме либо прямых выплат, либо отчислений на банковский счет; особый вид стимулирования – повышение в должности;

– премирование должно быть индивидуальным;
– число показателей – минимальное и они должны устанавливаться заблаговременно;

– подведение итогов поручается наиболее квалифицированным и добросовестным работникам;
– администрация пользуется доверием работников;

– в случае если индивидуальное премирование невозможно, коллективное премирование предпочтительнее, чем его отсутствие [30, с.67].

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Стимулирование может быть организовано в разных формах. Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам. В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;
- коллективную и индивидуальную;
- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);
- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата).

Таким образом, стимулирование – это побуждение работников фирмы к заинтересованности в результатах своего труда. Как и мотивация, стимулирование представляет собой способ управления трудовым поведением работника. Стимулирование – одно из средств, с помощью которого может осуществляться управление мотивацией работников.

В целом, мотивация – это очень сложный и многоступенчатый процесс. Мотивы, которыми руководствуется человек, очень сложны, подвержены постоянным переменам, они строятся при воздействии целого комплекса внутренних и внешних факторов – образования, способностей, материального благосостояния, общественного мнения, социального положения и т.п. Следуя из этого можно сделать вывод, что прогнозировать поведение членов одного коллектива в ответ на разные мотивационные процессы очень трудно. Мотивация как одна из основных функций управления воплощается через различные стимулы, т.е. вся деятельность подчиненного должны иметь отрицательные или положительные последствия при достижении его целей или удовлетворения его потребностей. Руководитель должен постоянно изучать рабочий коллектив это позволит ему построить структуру мотивирования сотрудников, при помощи которой осуществляется воспитание персонала в нужном русле. Одной из сложнейших практических проблем менеджмента в

наше время является построение продуктивности системы стимулирования персонала. Как показывают исследования, наиболее распространённые проблемы в организациях с некачественной мотивацией персонала являются: повышенная конфликтность; постоянная текучесть кадров; негативное отношение к работе и др.

Для создания эффективной системы мотивации требуется изучение теоретических основ мотивации и применяемых в наше время систем мотивирования (стимулирования).

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 2. Исследование системы мотивации и стимулирования персонала АО «Тандер»

2.1. Система мотивации и стимулирования в управлении персоналом АО «Тандер»

Компания АО «Тандер» была образована в январе 1994 года в г. Краснодаре. Бизнес начинался с оптовых продаж небольшого ассортимента парфюмерии, косметики и бытовой химии. Для достижения быстрой оборачиваемости, фирма активно продвигала товар через собственную розничную сеть, насчитывавшую к 1996 более 30 торговых точек в Краснодаре и других населенных пунктах края. Создание сети «МАГНИТ» В 1998 г. начата работа по освоению дополнительного сегмента рынка. В г. Краснодаре был открыт первый магазин формата «Cash&Carry». Начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы.

В 1999 г. магазины формата «Cash&Carry» открылись и в других филиалах компании. Однако, анализируя их работу, руководство пришло к выводу, что формат «С&С» не вполне соответствует актуальным потребностям рынка, и приняло решение об изменении некоторых принципов работы наших магазинов.

Руководство «Магнита» нацелено на развитие и карьерный рост своих сотрудников, и при формировании кадровых резервов и новых подразделений предпочтение отдается сотрудникам, уже работающим в сети. Для работников сети существуют и дополнительные льготы: это отдых для сотрудников и членов их семей на курортах Черноморского побережья.

Организационная структура АО «Тандер» представлена в приложении 1.

Представленная организационная структура является линейно-функциональной. Основные преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;

- оперативность в решении нестандартных ситуаций;

- быстрый рост профессионализма функциональных руководителей;

- получение непротиворечивых заданий и распоряжений;

- полная персональная ответственность за результаты работы.

Основные недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- трудность координации деятельности всех подразделений;

- большая нагрузка общего руководителя и его аппарата по оперативным вопросам производства и управления.



Рисунок 1– Организационная структура ГМ «Магнит»

Организационная структура ГМ «Магнит» в структуре АО «Тандер» представлена на рисунке 1. АО «Тандер» имеет очень большую схему подчинения, выше рассмотрена схема подчинения типового гипермаркета. Несмотря на большое количество разных подразделений, они между собой тесно связаны и постоянно взаимодействуют.

В приложении 1 представлены данные бухгалтерской отчетности компании и аналитический баланс АО «Тандер».

Структура активов организации на 31.12.2017 характеризуется соотношением: 55,1% внеоборотных активов и 44,9% текущих. Активы организации за весь анализируемый период увеличились на 113 423 257 тыс. руб. (на 34,5%). Хотя имело место увеличение активов, собственный капитал уменьшился на 3,7%, что негативно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 72 669 317 тыс. руб. (52,5%)
- основные средства – 53 004 215 тыс. руб. (38,3%)
- прочие внеоборотные активы – 9 187 865 тыс. руб. (6,6%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- долгосрочные заемные средства – 139 485 471 тыс. руб. (88,6%)
- кредиторская задолженность – 14 537 183 тыс. руб. (9,2%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «дебиторская задолженность» в активе и «краткосрочные заемные средства» в пассиве (-24 280 341 тыс. руб. и -39 687 950 тыс. руб. соответственно).

Значение собственного капитала на 31 декабря 2017 г. составило 56 069 473,0 тыс. руб. Собственный капитал организации в течение анализируемого периода (с 31 декабря 2014 г. по 31 декабря 2017 г.) несколько уменьшился (-2 175 488,0 тыс. руб.), хотя в среднем за период оценить динамику как рост или снижение нельзя, поскольку линейный тренд фактически горизонтальный.

В приведенной ниже таблице 3 обобщены основные финансовые результаты деятельности АО «Тандер» за весь анализируемый период.

Таблица 3 – Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Тандер»

Показатель	Значение показателя, млн. руб.			Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	млн. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	1 032 002	1 175 193	1 180 335	+148 333	+14,4
2. Расходы по обычным видам деятельности	1 023 529	1 181 944	1 198 320	+174 791	+17,1
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	8 473	-6 750	-17 985	-26 458	↓
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	64 618	74 948	47 004	-17 614	-27,3
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	73 091	68 198	29 019	-44 072	-60,3
6. Проценты к уплате	18 275	20 814	20 185	+1 910	+10,5
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-11 142	-10 416	-2 353	+8 789	↑
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	43 674	36 968	6 482	-37 193	-85,2
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	43 674	36 968	6 482	-37 193	-85,2
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	10 874	12 968	-26 018	x	x

Годовая выручка за последний год равнялась 1 180 335 003 тыс. руб. За анализируемый период (с 31.12.2014 по 31.12.2017) имел место заметный рост выручки на 148 332 508 тыс. руб.

Убыток от продаж за последний год составил -17 984 856 тыс. руб. Финансовый результат от продаж стремительно уменьшился за анализируемый период (с 31.12.2014 по 31.12.2017) на 26 458 222 тыс. руб.

В качестве причин, обосновывающих полученные результаты деятельности, можно указать следующие:

- на результатах деятельности АО «Тандер» за 2017-2018 г. г. сказалась, в первую очередь, стабилизация состояния отрасли розничной торговли в целом.

- так же на результаты деятельности АО «Тандер» повлияли факторы операционного характера, и, в частности, завершение большинства процессов,

связанных с увеличением эффективности системы товародвижения. Эти технико-организационные изменения, в совокупности с интегральным переходом на более централизованную модель управления бизнес процессами, в текущем году будут способствовать ускорению темпов роста выручки.

– следующим фактором является неравномерное распределение доходов населения, что делает формат торговли в формате «экспресс» более доступным для большинства российских граждан, особенно в ситуации стагнации экономики после экономического кризиса, когда наблюдается тенденция оттока покупателей из более дорогих в пользу менее дорогих форматов торговли.

Проанализируем структуру персонала предприятия по различным показателям. Структура рабочей силы компании АО «Тандер» по категориям занятых представлена ниже (таблица 4).

Таблица 4 – Структура рабочей силы компании АО «Тандер» по категориям занятых за 2016 – 2018 гг.

Категории занятых/ год	2016	2017	2018
Производственный персонал	55,6	65,9	67,4
Административный персонал	40,7	31,9	30,3
Непроизводственный персонал	3,7	2,2	2,2
Итого	100,0	100,0	100,0

Из приведенных данных, представленных в таблице 4, видно, что хотя доля производственного персонала и не достаточно большая: 1-2 человека на 1 административного, но, тем не менее, является доминирующей, что свидетельствует об эффективности распределения трудовых ресурсов.

Динамика структуры персонала компании АО «Тандер» по полу за 2016-2018 гг. представлена на рисунке 2.

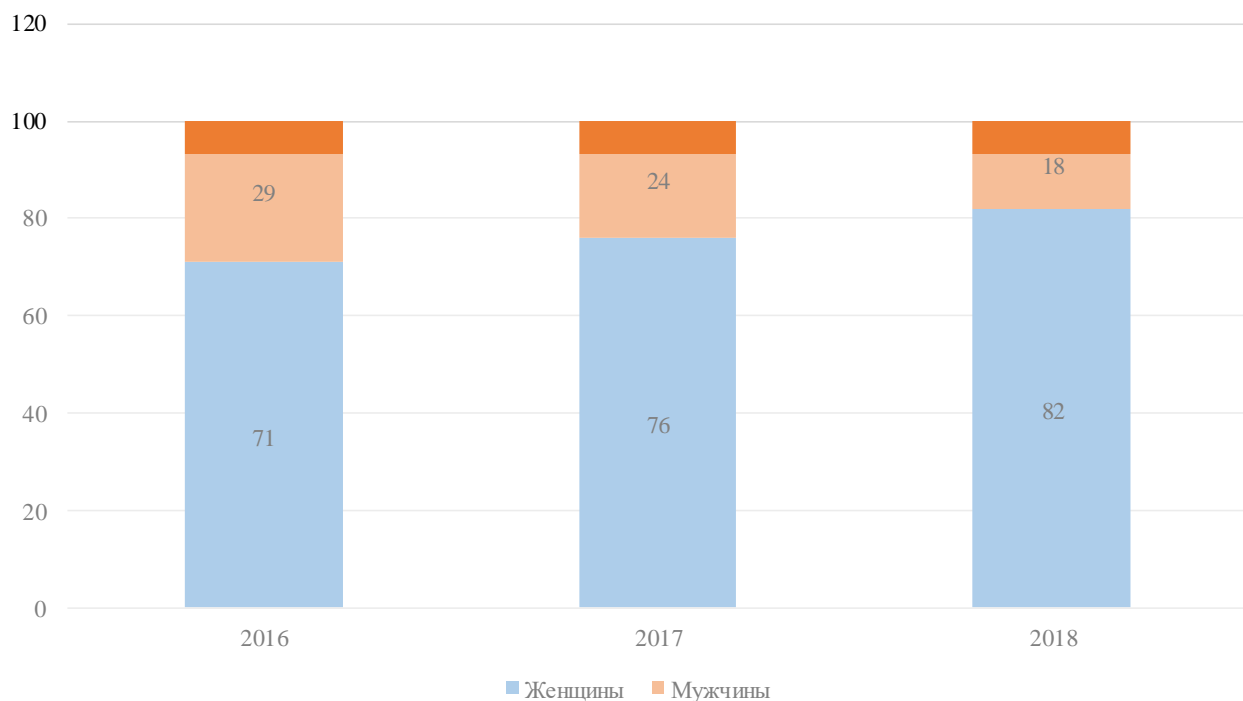


Рисунок 2 – Динамика структуры персонала компании АО «Тандер» по полу за 2016-2018 гг.

Dist24.ru

Таким образом, в структуре персонала растет доля женщин и снижается доля мужчин. Во многом это обусловлено спецификой деятельности компании. Динамика структуры персонала по возрасту представлена на рисунке 3.

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!



Рисунок 3 – Динамика структуры персонала компании АО «Тандер» по возрасту за 2016-2018 гг.

Динамика структуры персонала по возрасту (рисунок 3) показывает, что при найме персонала компания основной упор делает на возраст от 20 до 30 лет, что заметно в соотношении между годами. Данный факт может благоприятно сказаться при проведении изменений системы мотивации персонала.

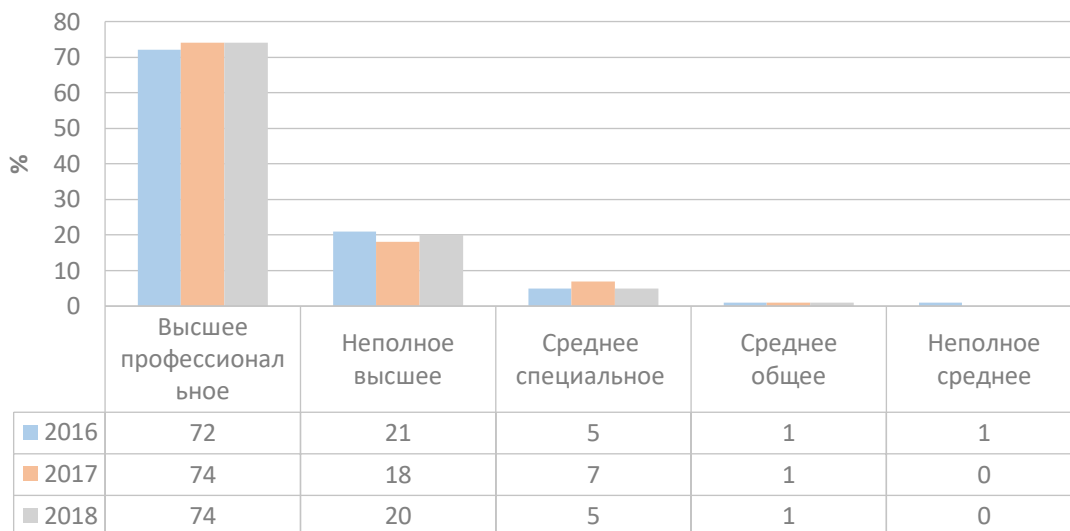


Рисунок 4 – Динамика структуры персонала компании АО «Тандер» по уровню образования за 2016-2018 гг.

По данным о динамике структуры персонала по уровню образования (рисунок 4) становится видно, что с каждым годом компания старается набирать высококвалифицированный персонал. Данный факт также положительно сигнализирует о возможности эффективного проведения аудита мотивации персонала и возникновения наименьшего сопротивления со стороны персонала.

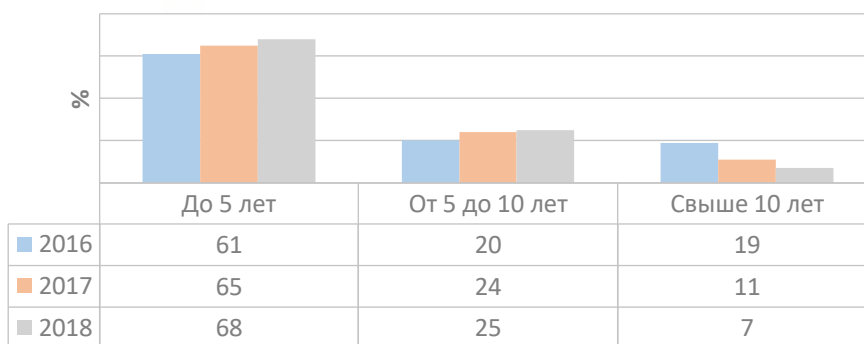


Рисунок 5 – Динамика структуры персонала компании АО «Тандер» по стажу работы за 2016-2018 гг.

Сотрудников со стажем работы свыше 10 лет мало (рисунок 5). Это говорит о наличии текучести персонала.

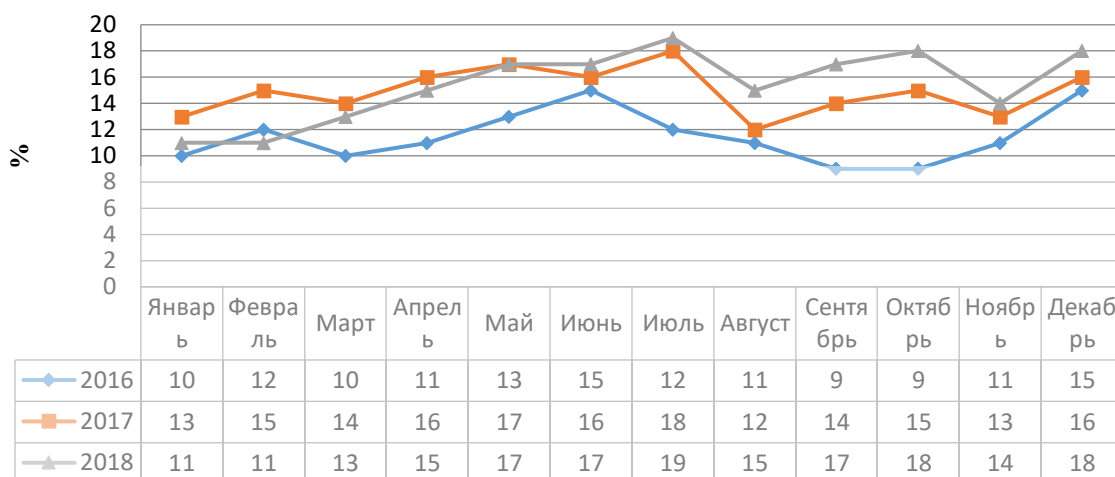


Рисунок 6 – Текучесть персонала компании АО «Тандер» с за период 2016-2018 гг., %

На рисунке 6 отмечается рост текучести кадров в 2017 году. Этот факт связан с массовым увольнением персонала в связи с уходом генерального директора из компании. На его место был назначен новый руководитель. Что привело к уходу большей части персонала компании в связи с масштабными организационными изменениями. Тем не менее, исходя из нормы текучести для предприятий розничной торговли до 30% [51], текучесть кадров остается в пределах отраслевой нормы.

Система мотивации и стимулирования труда персонала в АО «Тандер» регулируют такие локальные нормативно-правовые акты:

- правила внутреннего трудового распорядка
- положение об оплате и премировании работников
- положение об адаптации новых работников
- положение о порядке подбора, приема и увольнения работников
- должностные инструкции

Исходной базой анализа системы стимулирования труда на АО «Тандер» послужили локальные нормативные акты предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого

учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность АО «Тандер» за 2016-2018 годы.

В целом, система управления мотивацией и стимулированием персонала в АО «Тандер» характеризуется наличием всех необходимых локальных нормативных актов. В то же время на данном предприятии нет разработанной системы развития персонала и системы оценки персонала, которая должна включать обучение, переподготовку и повышение квалификации, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку, реализацию деловой карьеры, инициацию саморазвития, расширение творческих составляющих труда, служебно- профессиональное продвижение, формирование резерва и работу с ним, формирование социальных взаимоотношений.

2.2. Анализ результатов исследования мотивации и стимулирования персонала АО «Тандер»

Рассмотрим основные компоненты системы мотивации и стимулирования персонала предприятия АО «Тандер».

Опросные листы, представленные в приложениях 3-5, сформированы на основе критериев, сформулированных в статьях А.С. Елизаровой [19] и Е.А. Заруцкой [22].

Выборку исследования составили сотрудники одного из гипермаркетов сети «Магнит» в составе 26 человек.

Цель исследования: определение проблем управления мотивацией персонала АО «Тандер» ГМ Магнит и удовлетворенности сотрудников компании работой.

Результаты исследования по опросному листу (приложение 3) представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты исследования проблем управления мотивацией персонала АО «Тандер» ГМ Магнит

Вопрос	Удельный вес сотрудников, %
1 Наличие проблем мотивации в компании:	
а) проблем в управлении мотивацией персонала компании нет	60
б) есть небольшие проблемы мотивации	20
в) проблемы мотивации явно видны	20
2 Факторы, которые оказывают наибольшее значение для мотивации персонала.	
а) условия труда	50
б) публичная похвала	5
в) внимание сослуживцев к личным заслугам	1
г) хорошие отношения в коллективе	10
д) развитие профессиональных навыков через обучение	10
е) карьерный рост	10
ж) материальное стимулирование	14
3 Факторы, которые еще не достаточно используются для мотивации персонала в АО «Тандер» ГМ Магнит	
а) корпоративность	5
б) делегирование полномочий	3
в) обучение сотрудников	50
г) дисциплина труда	20
д) карьеростроительство	20
е) иное	2

Таким образом, 60% опрошенных сотрудников полагают, что проблем в мотивации сотрудников нет, но 20% сотрудников выделяют небольшие проблемы в данной сфере и 20% полагают проблемы выраженными.

Среди факторов, которые оказывают наибольшее значение для мотивации персонала, 50% сотрудников выделяют условия труда, 14% – материальное стимулирование. Именно на данные направления следует обратить максимальное внимание при работе с мотивацией персонала в компании.

Среди факторов, которые еще не достаточно используются для мотивации персонала в АО «Тандер» ГМ Магнит, 50% сотрудников выделяют обучение сотрудников и по 20% – карьеростроительство и дисциплина труда.

Результаты исследования удовлетворенности сотрудников компании работой (приложение 4) представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты исследования удовлетворенности сотрудников компании работой

Вопросы анкеты	Удельный вес сотрудников, %
1. Какие факторы привлекли при трудоустройстве в данную организацию	
-заработная плата	40
-возможный карьерный рост	10
- график работы	50
-другое	10
2. В Удовлетворены ли на данный момент работой в данной организации	
-полностью удовлетворен	50
-более удовлетворен, чем неудовлетворен	30
-более неудовлетворен, чем удовлетворён	10
-полностью неудовлетворен	10
3. Какие два фактора определяют выбор этой организации:	
- заработная плата и возможность делать карьеру;	
- прочие факторы	
4. Есть ли чувство принадлежности к организации	
-да	80
-нет	10
-сложно сказать	10
5. Общение с руководством в организации происходит по принципам:	
-руководитель всегда прав	80
-совместное сотрудничество	5
-всегда положительное отношение с сотрудниками	5
-чаще отрицательное, равнодушное отношение к сотрудникам	10

Таким образом, 50% сотрудников привлек график работы в компании, 40% – оплата труда, лишь 10% – карьерный рост.

Выявлено, что 50% сотрудников полностью удовлетворено работой в компании и 30% скорее удовлетворено, чем нет. Таким образом, 30% сотрудников находятся в зоне риска и в любой момент могут перейти в категорию неудовлетворенных работой в компании, что является высоким показателем. Лишь 20% сотрудников в той или иной степени недовольны трудовой деятельностью.

Большинство сотрудников (80%) отмечают чувство принадлежности к компании. Также 80% сотрудников отмечают авторитарный стиль руководства в компании.

Уровень удовлетворенности системой материального стимулирования в компании изучался на основе опроса персонала одного из гипермаркетов сети «Магнит» в составе 26 человек. Работникам магазина предлагали ответить на вопрос: «Как Вы оцениваете свой уровень удовлетворенности системой

материального стимулирования в компании?». Были предложены такие варианты ответов как низкий, средний и высокий уровень.

Результаты анализа системы стимулирования в компании (приложение 5) представлены на рисунке 7.

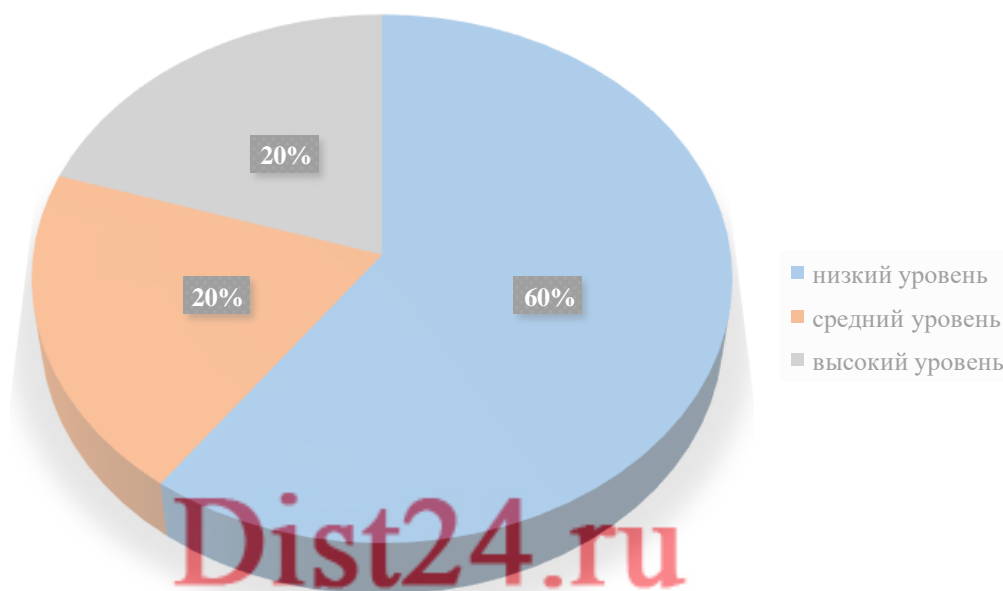


Рисунок 7 – Уровень удовлетворенности системой материального стимулирования в компании

ТГ: @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!

Таким образом, в компании отмечается низкий уровень удовлетворенности системой материального стимулирования, что требует работы руководства компании по оптимизации.

Рассмотрим более подробно компоненты системы стимулирования в компании.

1 «Компенсационный пакет».

В рамках данной компоненты системы стимулирования персонала предприятия АО «Тандер» включает два основных компонента:

- материальные формы;
- социально-психологические формы.

Основной акцент в системе стимулирования персонала в АО «Тандер» сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Положением об оплате труда, в АО «Тандер» устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- должностной оклад - для руководителей, специалистов и служащих;
- тарифная ставка (оклад) – для рабочих;
- доплаты компенсационного характера;
- надбавки стимулирующего характера;
- премии.

Подробнее рассмотрим заработную плату сотрудников, так как данный элемент является одним из самых важных в роли мотивирования сотрудников. Если заработная плата не будет устраивать человека, то он с наибольшей вероятностью поменяет эту работу на более оплачиваемую, пусть даже она будет тяжелее и не связанная с ранее полученными профессиональными навыками.

Сумма среднего заработка основных категорий работников предприятий розничной торговли АО «Тандер» (более 80% персонала) составляет:

– Заведующий сектором – 27000 рублей.

– Старший продавец – 21000 рублей.

– Продавец торгового зала – 19000 рублей.

Данная зарплата устанавливается на первые 3 месяца работы сотрудника.

После трех месяцев работы сотрудник переводится на расчет заработной платы по программе «Мотивация 1.0».

Система мотивации сотрудников периодически пересматривается, в первую очередь, исходя из принципа заботы о персонале. В связи с изменениями на рынке труда идет изменение и нематериального стимулирования сотрудников. В АО «Тандер» одним из важных ее направлений является создание благоприятной и дружественной атмосферы, благодаря этому в коллективе быстро адаптируются новые сотрудники, начинающие специалисты оперативно перенимают знания у опытных коллег. А с сентября 2019 вводится дополнительная мера материальной поддержки для сотрудников, имеющих

детей до 18 лет. Доплата к окладу для работников с одним ребенком составит 3%, с двумя детьми — 5%, с тремя и более — 7%.

В АО «Тандер» применяются такие виды мотивации труда персонала как:

а) Повременно-премиальная система оплаты деятельности сотрудников
б) Премии за основные результаты деятельности. Они предоставляются руководителям, специалистам и служащим с учетом их вклада в выполнение плана

в) Доплаты за работу в сверхурочное время, а также в выходные и праздничные дни.

В АО «Тандер» размер бонусов топ-менеджмента по программе поощрения напрямую связан с достижением ключевых показателей эффективности, включающих выручку, сопоставимые продажи и EBITDA. Также есть индивидуальные цели для сотрудников.

Корпоративный портал под рабочим названием «Магнум» был внедрен в 2017 году на базе системы WebTutor. Сервис, по сути, представляет собой внутренний рынок труда. В компании постоянно появляются новые проекты, для каждого из которых набирается новая команда, и подобная сеть способствует как оперативному поиску подходящих кадров, так и параллельной занятости сотрудников. Сеть создана не для перевода кадров с одной должности на другую, а для возможности самореализации и, как результат, повышения удовлетворенности работой.

Портал решает проблему внутренней текучести кадров, когда появление вакансий в новых проектах опережает желание сотрудника покинуть компанию. Еще одна задача сервиса – информирование линейных сотрудников.

На данный момент, сеть работает популярна среди сотрудников. АО «Тандер» ежемесячно анализирует работу порядка 150,000 сотрудников. Главной целевой кадровой аудиторией компании остаются женщины в возрасте от 40 до 50.

Таким образом, на предприятии не разработано четких критериев премирования по результатам работы и оценка данной работы проводится

субъективно, причем не прямым руководителем подчиненного, а руководством предприятия. Также на предприятии нет системы оценки труда персонала для эффективного премирования сотрудников.

В АО «Тандер» имеется развитая система материального стимулирования работников.

Для оценки эффективности компоненты системы мотивации «Компенсационный пакет» персонала предприятия АО «Тандер» нами было разработано и проведено социологическое исследование мнений о направлениях стимулирования в компании. Данное исследование проводилось методом опроса в период с 7 по 16 марта 2019 года среди служащих АО «Тандер».

Структура опрошенного персонала в количестве 29 человек представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Характеристика выборки

Показатель	Уд.вес в выборке, %
1 Возраст опрошенных	
1.1 22-30	50
1.2 31-40	29,17
1.3 41-47	20,83
2 Пол опрошенных	
2.1 Мужчины	29,17
2.2 Женщины	70,83
3 Уровень образования опрошенных	
3.1 Высшее	87,5
3.2 Среднее техническое	8,33
3.3 Неполное высшее	4,16

Данные работники занимают должности поваров, экономистов, главного бухгалтера с окладом в диапазоне от 11 700 руб. до 42 000 руб.

Для определения степени удовлетворенности трудом и работой подчиненных, а также оценки состояния мотивации был произведен замер состояния следующих факторов рабочей среды:

- психологическая атмосфера организации;
- оплата труда;
- условия труда;
- система мотивации;

- причастность к предстоящим изменениям.

По результатам анкетирования получились следующие результаты:

–72% сотрудников довольны сложившейся психологической атмосферой в коллективе, 28% сотрудников считают, что атмосфера бывает разная, никто из опрошенных сотрудников не считает атмосферу неблагоприятной для работы;

– 86% сотрудников испытывают постоянную неудовлетворенность заработной платой и считают, что заслуживают большего; всего 14% работников довольны уровнем заработной платы. Это говорит о том, что руководству предприятия нужно срочно пересмотреть систему оплаты труда сотрудников, более рационально распределять фонд оплаты труда;

– 71% респондентов считает, что условия труда и организация работы хорошие; 23% работников полагают, что условия труда и уровень организации труда на разных участках сильно различаются (от хороших до плохих); и только 6% опрошенных не довольны условиями труда и его организацией. Это говорит о том, что условия труда на предприятии соответствуют всем законам и нормам и способствуют успешному выполнению поставленных задач;

– 54% опрошенных сотрудников предприятия считают, что система мотивации нуждается в усовершенствовании, 34% не понимают, как работает система мотивации, 12% считают систему нормальной и не требующей изменений;

– 51% респондентов хотят принимать участие в разработке новой системы мотивации и стимулирования труда, 26% не хотят быть членами проектной группы по разработке системы мотивации и 23% опрошенных затруднились ответить на вопрос о желании/нежелании участвовать в проектной группе.

Кроме того, 63% сотрудников довольны сложившейся психологической атмосферой в коллективе, 28% сотрудников считают, что атмосфера бывает разная, 9% из опрошенных сотрудников считает атмосферу неблагоприятной для работы. 87% сотрудников испытывают постоянную неудовлетворенность заработной платой и считают, что заслуживают большего; всего 13% работников довольны уровнем заработной платы. Это говорит о том, что руководству

предприятия нужно срочно пересмотреть систему оплаты труда сотрудников, более рационально распределять фонд оплаты труда. 64% респондентов считает, что условия труда и организация работы хорошие; 14% работников полагают, что условия труда и уровень организации труда на разных участках сильно различаются (от хороших до плохих); и только 12% опрошенных не довольны условиями труда и его организацией. Это говорит о том, что условия труда на предприятии не совсем соответствуют всем законам и нормам и не способствуют успешному выполнению поставленных задач.

Также, 64% опрошенных сотрудников предприятия считают, что система мотивации нуждается в усовершенствовании, 24% не понимают, как работает система мотивации, 12% считают систему нормальной и не требующей изменений, 41% респондентов хотят принимать участие в разработке новой системы мотивации и стимулирования труда, 16% не хотят быть членами проектной группы по разработке системы мотивации и 43% опрошенных затруднились ответить на вопрос о желании/нежелании участвовать в проектной группе.

Анализ существующей системы управления персоналом в настоящее время на предприятии АО «Тандер» показал, что требуется совершенствование существующей системы оплаты труда. Необходимо уделить внимание подготовке кадрового резерва, повышению эффективности нематериального стимулирования. Для улучшения материальной мотивации сотрудников организации АО «Тандер» необходимо подчинить систему премирования общей стратегии организации, чтобы она работала на достижение эффективности производства. Для улучшения мотивации в организации можно предложить некоторые новые принципы премирования. Полученные данные дали нам возможность для определения основных направлений для совершенствования мотивации труда. Предприятию необходимо пересмотреть систему оплаты труда работников, ввести систему бонусов и премий, предложить новые идеи в усовершенствовании нематериальной мотивации.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда персонала АО «Тандер»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности мотивации и стимулирования труда персонала АО «Тандер»

По результатам анализа наличной ситуации в АО «Тандер» можно выявить наличие следующих проблем: отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Подготовка и развитие персонала»; отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Оценка персонала»; недостатки системы премирования компании.

Отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Подготовка и развитие персонала». Как было указано нами ранее, на предприятии не разработана система подготовки и развития персонала, имеются лишь ее отдельные разделы, распределенные по прочим видам управленческой деятельности в данном направлении:

- система мотивации сотрудников на основе материального стимулирования и поощрений (приложения 7,8);

- система продвижения персонала в рамках программы подбора сотрудников из внутренних источников (приложение 9).

Отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Оценка персонала». Оценка персонала, его возможностей, выбор целевой группы для развития, направление развития, выбор программ повышения квалификации и обучения должны непременно согласоваться со стратегией развития организации.

Недостатки системы премирования компании. Переменная часть оплаты труда составляет не более 23% ФОТ. При этом данные выплаты определяются производительностью труда рабочих и практически не зависит от таких показателей как структура выработки продукции и ее трудоемкость.

Выявлено отсутствие прозрачности и нормативности системы премирования компании, а также отсутствие в системе премирования мер поощрения стажа работы в компании, наставничества и т.д.

Выявленные проблемы стали основанием для предложения следующей программы мероприятий: внедрение системы оценки персонала на этапе подбора и адаптации»: бизнес-процесс «Оценка персонала с целью выявления пула талантливых сотрудников для премирования»; совершенствование системы премирования сотрудников.

«Внедрение системы оценки персонала на этапе подбора и адаптации»: бизнес-процесс «Оценка персонала с целью выявления пула талантливых сотрудников для премирования».

Предполагается, что оценка будет осуществляться по сформированной последовательности:

1. Оценка методом «360°».
2. Расчёт факторов развития таланта, выделенных И.Ю. Ереминой /20/ (R-деятельности, R-знаний, R опыта, R способностей) [20].
3. Анализ эталонной и индивидуальной оценок выполняется последовательно.
4. Оценку развития индивидуальных качеств сотрудника, возможности изменения того или иного показателя предлагается вести, используя карту менеджера таланта, представленную в таблице 9.

Таблица 9 – Индивидуальная карта таланта сотрудника (Ф.И.О.)

Показатели	Стандарт-эталон	Оценка психолога	Оценка проф. деятельности			Итоговая оценка (3+4+5+6)	Возможность развития (от 1 до 12)	Оценка потенциала развития
			Начальником	Подчиненными	Коллегами			
Квалификация								
Компетентность								
Мастерство в профессии								
Уровень знаний, умения и навыков								

По окончании исследования оцениваемый сотрудник получает оценку выраженности каждого профессионально-важного качества по пятибалльной шкале. Результаты оценки анализируются в разрезе каждого качества следующим образом:

- уровень выраженности качества не выше 3 баллов мы считаем ниже допустимого, таким образом, данное качество необходимо развивать в сотруднике;

- уровень выраженности качества выше 4 баллов считается высоким, то есть сотрудник максимально удовлетворяет необходимым требованиям к наличию профессиональных качеств в данной должности;

- уровень выраженности качества 3-4 балла считается средним, то есть допустимым для работы в данной должности, однако рекомендуется проведение мероприятий по развитию данного профессионально-важного качества.

Результаты анализа по каждому сотруднику, дополненные рекомендациями по развитию качеств, доводятся до функционального руководителя.

Под ротацией в теории управления персоналом понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе.

Для разработки профиля должности необходимо выделить компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на выбранной должности. Для должности начальника отдела продаж была разработана оценочная модель, состоящая из следующих компетенций:

1. Организация работы.
2. Ориентация на достижение.
3. Влияние.
4. Мотивация и развитие сотрудников.
5. Работа с информацией и документами.

Критерии оценки по уровню выявленных качеств, знаний, умений, навыков:

- 1 - отсутствие или слабое проявление компетенции;
- 2 - полностью соответствует требованиям;
- 3 - превышает предъявляемые требования.

На основании модели компетенций, разработанной системы оценки уровней кандидатов, разработана модель профиля должности начальника отдела продаж (приложение).

При итоговом отборе персонала для работы в мотивационной программе управления талантами предлагается использовать метод геймификации.

Термин «геймификация» (от англ. game - игра) появился в 2002 г. В научный оборот его ввёл программист и криптолог Ник Пеллинг. Первоначально термин использовался в среде разработчиков онлайн- игр как научное описание визуализации некоторых игровых персонажей. Однако с развитием онлайн-игр значение термина расширилось [8]. Геймификацией стали называть все расширения для пользователей, направленные на повышение лояльности игроков и удержания их в игровом процессе. Со временем термин «геймификация» стал активно применяться и в оффлайн-среде. Появились первые дефиниции термина «геймификация» (применяется также русскоязычный вариант термина - «игрофикация») [9].

Одно из самых популярных толкований термина разработано Кевином

Вербахом, теоретиком геймификации, автором книги «Forthewin» и переведённого на русский язык бестселлера «Вовлекай и властвуй»: «Игрофикация — это использование игровых элементов и игровых процессов в неигровом контексте» [20].

Геймификация (игрофикация) представляет собой использование игровых стратегий, приемов, инструментов в неигровых процессах с целью повышения вовлеченности пользователей в решение прикладных задач. В частности, активно развивается применение геймифицированных техник на таком уровне ведения бизнеса, как работа с персоналом.

Методика проведения оценки, порядок ее осуществления и сроки должны быть закреплены во внутренней регламентирующей документации. Внедрение предложенного алгоритма оценки сотрудников с использованием современных компьютерных технологий позволит оперативно, объективно и регулярно оценивать работников с минимальными затратами труда и времени.

Руководители и управление персоналом всегда были сосредоточены на основном управлении талантами – приобретении, найме и удержании талантливых сотрудников. Необходимо согласовать управление талантами со стратегией компании, определить последовательные критерии лидерства во всех функциональных областях и определить конкретные компетенции (аналитические, технические, образовательные, опыт) для дальнейшего роста.

Стратегический план управления талантами позволяет:

– своевременно реагировать на критические потребности АО «Тандер» в управлении талантами при падении продаж и оперативно реагируйте на изменения в компании и отрасли;

– определить основные навыки, которые должны быть развиты у всех сотрудников, и минимизировать затраты на обучение, сосредоточив внимание на ключевых областях развития;

– улучшить процесс подбора персонала путем выявления высококачественных кандидатов с использованием описаний должностей,

основанных на опыте высокоэффективных сотрудников, обладающих уникальными ценными компетенциями компании или отрасли.

Три принципа должны лежать в основе эффективного управления талантами в АО «Тандер»:

1 Управление талантами возглавляется формальными и неформальными лидерами, которые активно участвуют в этом процессе с учетом долгосрочных интересов компании. Старшие менеджеры играют особую руководящую роль в обеспечении эффективного управления талантами.

2 Выявление талантов основано на достоверной и объективной оценке, гарантирующей, что именно ключевой пул сотрудников получает правильное развитие и фокусируются в определенные моменты своей карьеры. Это согласуется с понятием заслуги.

3 Управление талантами является систематическим и динамичным:

– процесс включает в себя регулярное и активное выявление, планирование и мониторинг лиц с высоким потенциалом: кто они, как они развиваются, карьерные «следующие шаги», которые наилучшим образом помогут им реализовать свой потенциал;

– процесс управления талантами также признает, что оценка потенциала может изменяться с течением времени в зависимости от обстоятельств человека или этапа его карьеры. Таким образом, потенциал регулярно контролируется и переоценивается.

Управление талантами фокусируется на людях, способных успешно выполнять эти важнейшие роли сейчас и в будущем. В системе есть четыре элемента:

1. Привлечение и идентификация талантов: поиск внешних талантов или выявление внутренних талантов со способностью быть успешным в критических ролях в будущем.

2. Развитие талантов: осуществление целенаправленных инвестиций в развитие талантливых сотрудников для создания их возможностей для будущих ролей.

3. Привлечение талантов: поддержание участия талантливых сотрудников в АО «Тандер» и их удержание посредством управления карьерой, постоянного развития и стратегий удержания.

4. Развертывание талантов: активное использование выявленных талантов для заполнения критических пробелов в рабочей силе. Это включает в себя размещение талантливых людей либо на краткосрочных ролях (критические проекты/целевые группы), либо на долгосрочных позициях в соответствии с карьерными устремлениями и потребностями бизнеса.

Вторым важным направлением развития системы мотивации и стимулирования сотрудников является совершенствование системы премирования сотрудников. Предлагается дополнить перечень премий таким как:

1 Премия за план по валовому доходу.

Для розничной сети премия за выполнение плана по выручке – один из самых популярных видов премиальных выплат. Руководство магазина устанавливает желаемый размер выручки за определенный период, чаще всего за месяц. Если продавцы «наторговали» на эту сумму, им платят премию.

Главный положительный момент в том, что у сотрудников есть стимул достигать определенных результатов.

Отрицательной стороной является то, что премия за выполнение плана по всей торговой точке не стимулирует сотрудников к росту производительности труда.

Индивидуальные планы более эффективны, чем планы продаж смены или магазина. За основу личного плана можно взять результат сотрудника в том же месяце прошлого года. Задачи должны быть известны сотруднику до начала срока, на который они установлены. Крайне нежелательно, чтобы по инициативе руководства в течение месяца или сезона план менялся, даже если он перевыполняется. Это ведет к потере доверия со стороны сотрудников и снижению лояльности. Существенное невыполнение плана происходит по

причине ошибок в планировании, допущенных менеджерами, а не по вине продавцов.

Личный план каждой функциональной единицы розничного магазина должен напрямую зависеть от общего плана торговой точки.

Если план по магазину выполнен, то продавцы также получают установленный процент от общей прибыли. Если одна смена выполнила план, а вторая — нет, то стоит поощрить только тех, кто хорошо поработал. При разработке индивидуальных планов для продавцов возникает понятие категории сотрудника. Если продавец долго и хорошо работает, выполняет план, успешно проходит аттестации, то его категория повышается. Соответственно, повышается оклад, увеличивается процент с продаж, но и план тоже. Сотрудники с разным опытом и результатом работы не могут находиться в одинаковых финансовых условиях, это правило действует во всех сферах рынка.

Если компания получает дополнительную прибыль, то по итогам временного периода сотрудники могут быть премированы. Премияльный фонд заработной платы может содержать дополнительный расчетный процент на увеличение базовых ежемесячных показателей продаж.

2 Средний чек.

Средний чек – универсальный показатель, который говорит о том, насколько активен продавец, пытаясь продать более дорогие товары. Показатель среднего чека лучше показателя прибыли тем, что последняя зависит от количества посетителей, которые зайдут в магазин, а на их поток продавец не влияет.

Если платить премию за план по среднему чеку, то продавец будет стараться работать с покупателем таким образом, чтобы мотивировать его купить больше.

4 Конверсия.

Магазин формирует из посетителей торговой точки покупателей, а его эффективность определяется по отношению сделавших покупки к количеству

вошедших в торговый зал. На входе в магазин стоят датчики, которые и регистрируют посетителей.

Менеджер может установить целевой показатель конверсии и платить продавцам премию в том случае, если они его достигают.

В гипермаркетах конверсия достаточно высока. Поэтому данную форму премирования предлагается ввести только для формата магазинов АО «Тандер» «Магнит Косметикс».

5 Количество позиций в чеке

Этот показатель говорит о том, насколько сотрудники торгового зала активно предлагают сделать дополнительные покупки. Если платить продавцам за выполнение плана по позициям, то они, однозначно, будут стремиться к тому, чтобы клиенты покупали больше.

По результатам мозгового штурма руководства гипермаркета компании, в рамках которого проводилось исследование, и автора исследования предлагаются следующие стандарты премирования по каждому виду премий:

Таблица 10 – Стандарты премирования сотрудников в АО «Тандер»

Вид премии	Порядок и условия назначения	Размер
Премия по итогам работы за месяц;	Назначается исходя из процента превышения установленного в компании норматива продаж на текущий месяц. Назначается на основе отчета линейного руководителя по итогам месяца.	Превышение в 10%: 5% от оплаты труда сотрудника за данный месяц. Дополнительно 0,5% оплаты труда сотрудника за данный месяц за каждый процент свыше 10%, но не более 20% в общей сумме
Премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);	Назначается в случае превышения нормативных показателей по отделу продаж (региональному или общероссийскому направлению) в целом на 30% и выше	Единовременно в размере оклада сотрудника в сумме 10 000 руб.
Единовременное (разовое) премирование.	Назначается по условиям пункта 4.8 Положения об оплате труда в компании	Выплачивается в сумме 5000 руб.

Предлагается установить переходный вариант между личными и общими продажами – создание фиксированных «коридоров», когда начисление происходит, например, так: 500 рублей за выполнение плана на 70 – 79,9%, 1000

рублей – за 80 – 89,9% и так далее. Система начисления процентов должна быть на 100% прозрачна, чтобы у персонала не возникало поводов для недовольства. Сотрудники должны четко понимать, как именно эффективность их труда отражается на доходах.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала АО «Тандер»

По итогам формирования составляющих программы мотивации и стимулирования труда персонала АО «Тандер» рассчитаем экономическую эффективность мероприятий.

Проведем расчет в рамках прогноза финансов-экономической эффективности программы мероприятий.

Основная формула для расчета дисконта (d):

Dist24.ru

$$d = a + b + c, \quad (1)$$

ТГ: @student_help24_bot

где a - принимаемая цена капитала (очищенная от инфляции) или доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств;

b - уровень премии за риск для проектов данного типа (в соответствии с классификацией инновации);

c - уровень инфляции.

Средний класс инновации на основе результатов мозгового штурма руководства компании составил 10,55, премия за риск должна составить 20,0%. Показатели цены капитала и инфляции включаются в проект на основании официальной статистики. Ставка дисконтирования составит:

$$d = a + b + c = 34,85\%.$$

На основе ставки дисконтирования определяем механизм сопоставления денег различных временных периодов. Таким механизмом является коэффициент дисконтирования как временная функции ставки дисконтирования

$$Kd_t = \frac{1}{(1+d)^t}, \quad (2)$$

где Kd_t – коэффициент дисконтирования как временная функции ставки дисконтирования;

d – упрощённое представление ставки дисконтирования, %.

$$Kd_{2019} = 1/(1+0,3485)^1 = 0,742$$

$$Kd_{2020} = 1/(1+0,3485)^2 = 0,550$$

$$Kd_{2021} = 1/(1+0,3485)^3 = 0,408$$

Произведем расчет показателей доходности и окупаемости инвестиций.

$$\times \ddot{A} = \sum_{i=1}^n \frac{\times \ddot{A}_i}{(1+d)^{i-1}} - \sum_{i=1}^n \frac{K_i}{(1+d)^{i-1}} = \sum_{i=1}^n \frac{(D_i + K_i)}{(1+d)^{i-1}} \quad (3)$$

Где ЧД_i - чистые доходы i -го периода;

K_i - единовременные затраты i -го периода;

n - количество периодов реализации проекта; d - дисконт.

Рассчитаем затраты на реализацию проекта. В теории финансового анализа принято делать такие затраты на инвестиционные и операционные. Первый вид затрат является единовременным и по сути представляет собой капитальные вложения. В рамках данного проекта таких затрат не предусмотрено, так как разработка программы стимулирования персонала осуществляется автором исследования в рамках повышения квалификации и в соответствии с должностными обязанностями и не влечет дополнительной оплаты со стороны руководства. Также нам необходимо рассчитать операционные затраты на реализацию мероприятия – то есть затраты на премирование сотрудников. Для проведения расчетов будем исходить из условия максимальных выплат премий и по всем сотрудникам в целях выделения максимально возможного уровня операционных расходов. Для расчетов примем данные за октябрь 2018 года. Оклад сотрудника составляет 10 тыс. руб. ФОТ в месяц с учетом премий составляет 30 тыс. руб.

Операционные затраты на реализацию проекта для одного гипермаркета сети «Магнит» представлены в таблице 12.

Таблица 11 – Операционные затраты на реализацию проекта

Наименование статьи затрат	Расчет	Сумма, тыс. руб.
Премия по итогам работы за месяц;	$30000 * 0,2 * 90 * 12$	6480
Премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);	$10000 * 4 * 90$	3600
Единовременное (разовое) премирование.	$5000 * 90$	450
Ежемесячная премия за стаж работы в компании;	$30000 * 0,025 * 90 * 12$	810
Разовая премия по результатам наставничества в рамках программы адаптации новых сотрудников (исходя из приема 2 сотрудников в месяц)	$30000 * 1,5 * 2 * 12$	1080
Итого:	–	12420

В качестве доходов примем:

1 Определенный на основе результатов мозгового штурма руководства компании и анализа управленческой практики [20] рост объемов продаж по итогам морального влияния стимулирования персонала на производительность труда в размере 15%.

2 Обусловленный премированием рост объемов продаж каждого сотрудника на:

- 20% в месяц (Премия по итогам работы за месяц)
- 50% на 2 сотрудников в месяц (Разовая премия по результатам наставничества в рамках программы адаптации новых сотрудников).

Премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества) уже заложена в расчете премий за рост продаж в месяц. Единовременное (разовое) премирование не основано на росте продаж. Ежемесячная премия за стаж работы в компании также не основана на росте продаж.

При расчете будем рассматривать норматив продаж в месяц на 1 гипермаркет, исходя из предположения, что по результатам программы продажи выросли. Это будет возможный расчетный минимум, что в сочетании

установленным ранее максимумом затрат позволит рассчитать окупаемость проекта при самом пессимистическом прогнозе.

Общая сумма составит:

– $1030 * 0,15 * 9 * 12 = 16686$ тыс. руб.

– $1030 * 0,5 * 2 * 12 = 12360$ тыс. руб.

Итого: 29046 тыс. руб. в год.

Абсолютный экономический эффект проекта – абсолютный показатель, характеризующий результат сопоставления величин дополнительного дохода в денежной оценке, прогнозируемого за счет реализации предлагаемых проектных мероприятий (прирост валового дохода предприятия, объема выручки от продажи товаров, продукции, работ и услуг, операционные и внереализационные доходы) и величины экономических затрат на их осуществление. Его величина может быть выражена формулой:

$$\mathcal{E}_{\text{ПР}} = \Delta \text{ВД}_{\text{ПР}} - \Delta \text{З}_{\text{ПР}}, \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{ПР}}$ – величина экономического эффекта от реализации проекта (дополнительная валовая или чистая прибыль предприятия от проектных мероприятий);

$\Delta \text{ВД}_{\text{ПР}}$ – величина дополнительного валового дохода предприятия от реализации проекта;

$\Delta \text{З}_{\text{ПР}}$ – величина совокупных дополнительных экономических затрат на осуществление проектных мероприятий.

$$\mathcal{E}_{\text{ПР}} = 29046 - 22420 = 16626 \text{ тыс. руб.}$$

Относительная экономическая эффективность – коэффициент рентабельности проекта – показатель, характеризующий величину экономического эффекта от реализации проекта на один рубль инвестированного капитала. Он определяется как отношение величины экономического эффекта от реализации проектного мероприятия к величине совокупных экономических затрат на его осуществление и рассчитывается по формуле:

$$K_{\mathcal{E}\text{ПР}} = \mathcal{E}_{\text{ПР}} / \Delta \text{З}_{\text{ПР}}, \quad (3)$$

где $K_{ЭПР}$ – коэффициент рентабельности проекта (проектного мероприятия).

$$K_{ЭПР} = 16625 / 12420 = 1,34$$

Потоки денежных средств по периодам представлены в таблице 13. В расчет заложим определенный на основе мозгового штурма руководства АО «Тандер» рост показателей на 15% в год.

Таблица 12 – Потоки денежных средств по периодам

Период	2019	2020	2021
Приток (итого поступлений)	29046	33403	38413
Отток (итого текущих затрат)	783	901	1036
Сальдо (приток-отток)	28263	33313	38310

Расчет чистого дисконтированного проекта представлен в таблице 14.

Таблица 13 – Расчет чистого дисконтированного проекта

K_d	$ЧД_i$	K_i	$K_d * ЧД_i$	$K_d * K_i$	Дисконтированный CashFlow(ЧТС)	Σ ЧТС накопл. итогом (ЧДД)
0,742	29 046,00	13 203,00	21 552,13	9 796,63	11 755,51	11 755,51
0,550	33 403,00	901	18 371,65	495,55	17 876,10	29 631,61
0,408	38 413,00	1036	15 672,50	422,69	15 249,82	44 881,42
Итого по проекту	100 862,00	15 140,00	55 596,29	10 714,86	44 881,42	

$ЧДД = 44881,42$ тыс. руб.

Проведем расчет показателей эффективности проекта

Индекс доходности

$$ИД = \frac{\sum_{i=1}^T K_d * ЧД_i}{\sum_{i=0}^T K_d * КК} > 1 \quad (4)$$

где ИД – индекс доходности.

$$ИД = 55696,29 / 10714,86 = 5,2$$

Среднегодовая рентабельность

$$P_{cp} = \frac{ИД - 1}{Пд} * 100\% > 0, \quad (5)$$

где P_{cp} – среднегодовая рентабельность, %;

$Пд$ – количество периодов реализации проекта

$P_{cp} = (5,2 - 1) / 3 = 1,4$ или 140%

Так как индекс доходности больше 1 и рентабельность положительна, то проект выгоден в внедрении.

Следовательно, проект эффективен.

Проведенные расчеты показывают, что срок окупаемости проекта составляет менее 1 года. Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемый проект целесообразен для реализации, экономически привлекателен и выгоден. Денежные средства на реализацию проекта относительно не велики, а полученный эффект во много раз превосходит эти затраты.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Заключение

В современной науке об управлении мотивации отводится ведущая роль. Существует множество различных теорий и моделей мотивации, которые порой противоречат друг другу. Среди них можно выделить Теорию потребностей Абрахама Маслоу, Теория ERG Альдерфера, Теория приобретенных потребностей МакКлелланда, Теорию двух факторов Фредерика Герцберга и другие. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу мотивации персонала.

В практике системы управления мотивацией труда носит комплексный характер, отражающий, как индивидуальные особенности работника, так и специфику производственной ситуации. Реакция разных сотрудников на управленческие решения может значительно отличаться.

Для создания в организации эффективной системы стимулирования труда персонала требуется тщательно проанализировать наличную ситуацию. Основная цель этого анализа – понять, в каком состоянии находится организация.

Во второй главе выпускной квалификационной работы были проанализированы примененные методы стимулирования труда с помощью анализа нормативно-правовых документов АО «Тандер», регулирующих мотивацию и стимулирование труда персонала. Также был проведен социологический опрос персонала гипермаркета сети «Магнит».

Система мотивации в АО «Тандер» характеризуется разработкой полного пакета документации, регулирующей мотивацию персонала. В компании применяется комплекс материального и нематериального стимулирования персонала, разработана многоступенчатая программа мотивации в зависимости от стажа работы в АО «Тандер».

Результаты исследования проблем управления мотивацией персонала АО «Тандер» ГМ Магнит показали, что 60% сотрудников полагают проблемы отсутствующими. Среди факторов, которые еще не достаточно используются для мотивации персонала в АО «Тандер» ГМ Магнит, 50% сотрудников выделяют обучение сотрудников и по 20% – карьеростроительство и дисциплина труда. Результаты исследования удовлетворенности сотрудников компании работой показали, что 30% сотрудников находятся в зоне риска и в любой момент могут перейти в категорию неудовлетворенных работой в компании, что является высоким показателем. В компании отмечается низкий уровень удовлетворенности системой материального стимулирования, что требует работы руководства компании по оптимизации. В АО «Тандер» отмечается отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Подготовка и развитие персонала»; отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Оценка персонала»; недостатки системы премирования компании.

На основании выделенных проблем были разработаны рекомендации по повышению эффективности мотивации и стимулирования труда персонала АО «Тандер».

– внедрение системы оценки персонала на этапе подбора и адаптации»: бизнес-процесс «Оценка персонала с целью выявления пула талантливых сотрудников для премирования;

– совершенствование системы премирования сотрудников;

Предлагается расширить данный перечень, включив дополнительно такие виды премирования как:

- ежемесячная премия за стаж работы в компании;

- разовая премия по результатам наставничества в рамках программы адаптации новых сотрудников.

Предложены стандарты премирования по каждому виду премий.

По итогам формирования составляющих программы развития персонала в АО «Тандер» рассчитана экономическая эффективность мероприятий.

Абсолютный экономический эффект проекта 16626 тыс. руб. Чистый дисконтированный доход от реализации проекта для АО «Тандер» составит 44881,42 тыс. руб. Индекс доходности 5,2, а средняя рентабельность прогнозируется на уровне 140%. Данные показатели свидетельствуют о потенциальной эффективности проекта.

В число социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом в АО «Тандер» войдут следующие:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- создание условий личного развития работников;
- формирование чувства причастности работника к делам организации;
- формирование современной системы мотивации стимулирования труда.
- удовлетворение потребностей персонала;
- создание благоприятного социально-психологического климата,
- формирование механизма обратной связи с работниками исходя из их желаний и нужд;
- создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни;
- улучшение условий быта работников.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года // Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 5. Ст.411.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. № 1 (ч.1). Ст.3.
4. Адамская, Л.В. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом / Л.В. Адамская, А.С. Ковалев // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – № 4 (17). – С. 17-19.
5. Акифьев, И.В. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом / И.В. Акифьев, И.К. Пономарева // Образование и наука в современном мире. Инновации. – 2017. – № 1. – С. 103-112.
6. Акулова, Н.Г. Трудовая мотивация и её роль в процессе управления персоналом бизнес – компании / Н.Г. Акулова, Д.И. Ряховский // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 2 (96). – С. 37.
7. Александрова А.В. Мотивация как ключевая функция эффективного управления персоналом / А.В. Александрова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2016. – № 12-1. – С. 12-18.
8. Афанасьева, Л.А. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала в компании / Л.А. Афанасьева, М.А. Гребенникова, А.А. Афанасьев // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 150-152.
9. Афонченко Д.А. Мотивация труда, как составляющая управления персоналом и ее роль в системе менеджмента качества организации / Д.А. Афонченко // Социальные науки. – 2016. – Т. 1. – № 4-1 (14). – С. 21-28.

10. Бабинцева Е.И. Мотивация инновационной активности в управлении персоналом / Е.И. Бабинцева // Национальная Ассоциация Ученых. – 2015. – № 5-1 (10). – С. 20-21.
11. Байделл Т.М. Как улучшить управление организацией. М.: Инфра-М, 2015. – 81 с.
12. Башнанова А.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом на туристском предприятии / А.С. Башнанова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. – 2016. – № 5 (7). – С. 108-110.
13. Большакова, Е.М. Современные модели и методы мотивации, применимые в процессе управления персоналом / Е.М. Большакова // Бенефициар. – 2018. – № 19. – С. 31-33.
14. Бурмистрова, Н.О. Комплексная программа работы с персоналом «мотивация и развитие» (КП «МИР») / Н.О. Бурмистрова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – № 5-1 (59). – С. 100-102.
15. Воронина, А.К. Мотивация и управление персоналом в период кризиса / А.К. Воронина, Е.Н. Рудская // Вектор экономики. – 2018. – № 3 (21). – С. 37.
16. Гнеушева, А.Л. Мотивация как инструмент реализации экономических интересов эффективной системы управления персоналом предприятия / А.Л. Гнеушева, С.Ю. Новакова, С.М. Ефремова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2017. – № 2. – С. 104-109.
17. Горощенко, В.В. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления персоналом / В.В. Горощенко // Вестник Института экономических исследований. – 2017. – № 3 (7). – С. 73-80.
18. Дьяченко, Е.И. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом современной организации / Е.И. Дьяченко, О.А. Лымарева // Символ науки. – 2017. – № 6. – С. 171-175.
19. Елизарова, А.С. Мотивация персонала на предприятии / А.С. Елизарова // Новая наука: От идеи к результату. – 2017. – № 1-1. – С. 62-65.

20. Елисеева В.В. Мотивация персонала в трудовой деятельности / В.В. Елисеева // Научный журнал. – 2016. – № 1 (2). – С. 57-58.
21. Ершова, Е.А. Исследование существующих теорий мотивации в системе управления персоналом / Е.А. Ершова, М.В. Виниченко // Новое поколение. – 2017. – № 14-2. – С. 194-200.
22. Заруцкая, Е.А. Мотивация и стимулирование труда персонала организации / Е.А. Заруцкая // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – № 1. – С. 120-126.
23. Клевцова, К.С. Мотивация как инструмент управления персоналом / К.С. Клевцова // Вопросы науки и образования. – 2017. – № 1. – С. 117-120.
24. Котляров, И. Новые элементы в системе мотивации офисных сотрудников / И. Котляров // Человек и труд. – 2015. – №2. – С.28-31.
25. Кузнецов, С.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / С.А. Кузнецов, А.В. Мищенко, Д.А. Нарыкина // Международный студенческий научный вестник. – 2018. – № 1. – С. 45.
26. Лящецкий, А. Система организации труда и его оплаты требует обновления / А. Лящецкий // Человек и труд. – 2015. – №1. – С.60-61.
27. Мордвинова, Е.Л. Нематериальная мотивация - эффективный метод управления персоналом в организации / Е.Л. Мордвинова, Ю.С. Кажикина // Наука и образование сегодня. – 2017. – № 11 (22). – С. 33-38.
28. Осинцева М.А. Управление персоналом на коммерческом предприятии: характеристика трудовых ресурсов, оплата труда и мотивация / М.А. Осинцева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1-2 (66-2). – С. 544-548.
29. Папанова, Н.Е. Мотивация как стиль жизни / Н.Е. Папанова // Кадры предприятия. – 2015. – №2. – С.8-12.
30. Петрова, Ю.О. Роль мотивации в повышении эффективности управления персоналом / Ю.О. Петрова, Т.Ю. Ивановская // Actualscience. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 66-67.
31. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Ю.Б. Плавинская

// Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 7-8 (60). – С. 127-132.

32. Подвербных О. Опережающая переподготовка и непрерывное образование - залог эффективной занятости/ О. Подвербных //Человек и труд. - 2015. - № 5. - С. 37-38.

33. Попова, В.Н. Анализ способов мотивации персонала на российском рынке труда / В.Н. Попова // Аллея науки. – 2018. – Т. 1. – № 3 (19). – С. 176-179.

34. Поротова Т.В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом / Т.В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1-2 (66-2). – С. 615-617.

35. Расумов, В.Ш. Пути оптимизации системы мотивации персонала / В.Ш. Расумов // European Research. – 2017. – № 1 (24). – С. 40-42.

36. Рачкова, С. Мотивация персонала в современных экономических условиях / С. Рачкова // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №1. – С.23-25.

37. Свешникова, О.Н. Отечественные автоматизированные программы учета рабочего времени в системе мотивации персонала / О.Н. Свешникова, М.Е. Кузнецов // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 3. – № 2. – С. 28-33.

38. Сердюк, Е.А. Формирование механизма мотивации труда в системе стратегического управления персоналом предприятия: теоретический аспект / Е.А. Сердюк // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. – 2017. – Т. 10. – № 4-4 (6).

39. Соотношение мотивации и лояльности: значение системного фактора // Управление персоналом. – 2015. – №8. – С.15-18.

40. Труханович, Л.В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – М.: Дело и сервис, 2016. – 327 с.

41. Фащук, Н.С. Развитие и мотивация ИТ-персонала / Н.С. Фащук // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 4 (16). – С. 27-29.

42. Хагур Ф.Р. Трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом / Ф.Р. Хагур // Мир современной науки. – 2015. – № 4 (32). – С. 37-42.
43. Халикова Г.Г. Мотивация в контуре современных технологий управления персоналом / Г.Г. Халикова // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – № 6-1 (87). – С. 263-266.
44. Цевелев В.В. Мотивация как фактор управления персоналом / В.В. Цевелев // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – № 28-1. – С. 167-175.
45. Чижевская Е.Л. Мотивация и оценка труда как важнейшие инструменты управления персоналом современной организации / Е.Л. Чижевская // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1 (62-1). – С. 726-730.
46. Шилинскийте И.А. Исследование зарубежного и российского опыта мотивации труда персонала / И.А. Шилинскийте // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2015. – Т. 2. – № 4-2 (2). – С. 211-222.
47. Шлянчак, Д. Ошибки в современной практике применения мотивационных схем / Д. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №1. – С. 32-34.
48. Яблоновская, Т.В. Методы исследования персональной мотивации в контексте управления персоналом организации / Т.В. Яблоновская // Фотинские чтения. – 2017. – № 1 (7). – С. 115-121.
49. Система мотивации персонала – эффективные схемы и методы [Электронный ресурс]. – URL: <https://ipshnik.com/rabota-s-kadrami/sistema-motivatsii-personala.html> (дата обращения 10.05.2019).
50. Система мотивации и стимулирования персонала в организации [Электронный ресурс]. – URL: <http://kadriruem.ru/sistema-motivatsii-personala/> (дата обращения 10.05.2019).
51. Текучесть персонала: нормы по отраслям и должностям. Коэффициент текучести кадров, формула [Электронный ресурс]. – URL: <http://hrtime.ru/contents.php?id=385> (дата обращения 31.05.2019).

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Приложения

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!



Рисунок 1 – Организационная структура АО «Тандер»

Данные бухгалтерской отчетности АО «Тандер»

Бухгалтерский баланс

Показатель	Код показателя	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1110	52113	15708	8636	1575
Нематериальные активы					
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0	0
Основные средства	1150	217170507	203057806	186694167	164166292
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0	0
Финансовые вложения	1170	3136890	2842289	2764260	3366957
Отложенные налоговые активы	1180	991	805	891	597
Прочие внеоборотные активы	1190	23435057	21786366	25269879	14247192
ИТОГО по разделу I	1100	243795558	227702974	214737833	181782613
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1210	157215950	139983372	122185932	84546633
Запасы					
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	333470	431761	348164	920055
Дебиторская задолженность	1230	18401284	28203114	30803275	42681625
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал[?]	1231	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3921430	765785	1038372	1082984
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	18304430	16459718	8311389	17631656
Прочие оборотные активы	1260	380163	238681	180086	283462
ИТОГО по разделу II	1200	198556727	186082431	162867218	147146415
БАЛАНС	1600	442352285	413785405	377605051	328929028
Пассив					

III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100000	100000	100000	100000
Собственные акции, выкупленные у акционеров (Указывать без минуса!)	1320	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	9	9	9	9
Резервный капитал	1360	15000	15000	15000	15000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	55954464	81972726	69004410	58129952
ИТОГО по разделу III	1300	56069473	82087735	69119419	58244961
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	227102888	176376641	125789886	87617417
Отложенные налоговые обязательства	1420	6268665	5476628	4967596	4345116
Оценочные обязательства	1430	0	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	1400	233371553	181853269	130757482	91962533
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510	25658299	20994938	45345616	65346249
Кредиторская задолженность	1520	122020530	124110397	127843894	107483347
Доходы будущих периодов	1530	371210	0	0	0
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи[?]	1531	0	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	4861220	4739066	4538640	3800059
Прочие краткосрочные обязательства	1550	0	0	0	2091879
ИТОГО по разделу V	1500	152911259	149844401	177728150	178721534
БАЛАНС	1700	442352285	413785405	377605051	328929028

Отчет о финансовых результатах

Показатель	Код показателя	За год		За год		За год	
		2017	2016	2016	2015	2015	2014
Выручка	2110	1180335003	1175193293	1175193293	1032002495	1032002495	830320179
Себестоимость продаж	2120	886693532	917787784	917787784	792784244	792784244	625497304
Валовая прибыль (убыток)	2100	293641471	257405509	257405509	239218251	239218251	204822875
Коммерческие расходы	2210	311626327	264155806	264155806	230744885	230744885	186496152
Управленческие расходы	2220	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж (стр.2100-2210-2220)	2200	-17984856	-6750297	-6750297	8473366	8473366	18326723
Доходы от участия в других организациях	2310	2004863	293804	293804	12373	12373	561501
Проценты к получению	2320	551415	140157	140157	289163	289163	409947
Проценты к уплате	2330	20184948	20813508	20813508	18274938	18274938	10700438
Прочие доходы	2340	80596055	113061246	113061246	103757139	103757139	82217827
Прочие расходы	2350	36148284	38547242	38547242	39440848	39440848	40819225
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр.2200+2310+2320-2330+2340-2350)	2300	8834245	47384160	47384160	54816255	54816255	49996335
Текущий налог на прибыль	2410	1560656	9906726	9906726	10519611	10519611	11052050
СПРАВОЧНО: постоянные налоговые обязательства	2421	-547121	-939012	-939012	-192845	-192845	-1845919

ства (активы)							
Изменени е отложенн ых налоговы х обязатель ств	2430	-792037	-509033	-509033	-622479	-622479	-792976
Изменени е отложенн ых налоговы х активов	2450	186	-85	-85	293	293	-160
Прочес	2460	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток) (стр.2300- 2410+243 0+2450+2 460)	2400	6481738	36968316	36968316	43674458	43674458	38151149
Результат от переоценк и внеоборот ных активов, не включаем ый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаем ый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0	0	0	0
Совокупн ый финансов ый результат периода	2500	6481738	36968316	36968316	43674458	43674458	38151149

Аналитический баланс

Показатель	Значение показателя					
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса	
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2014)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)
1	2	3	4	5	6	7
1. Внеоборотные активы	181 782 613	214 737 833	227 702 974	243 795 558	55,3	55,1
в том числе: основные средства	164 166 292	186 694 167	203 057 806	217 170 507	49,9	49,1
нематериальные активы	1 575	8 636	15 708	52 113	<0,1	<0,1
2. Оборотные, всего	147 146 415	162 867 218	186 082 431	198 556 727	44,7	44,9
в том числе: запасы	84 546 633	122 185 932	139 983 372	157 215 950	25,7	35,5
дебиторская задолженность	42 681 625	30 803 275	28 203 114	18 401 284	13	4,2
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	18 714 640	9 349 761	17 225 503	22 225 860	5,7	5
1. Собственный капитал	58 244 961	69 119 419	82 087 735	56 069 473	17,7	12,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	91 962 533	130 757 482	181 853 269	233 371 553	28	52,8
в том числе: заемные средства	87 617 417	125 789 886	176 376 641	227 102 888	26,6	51,3
3. Краткосрочные обязательства*, всего	178 721 534	177 728 150	149 844 401	152 911 259	54,3	34,6
в том числе: заемные средства	65 346 249	45 345 616	20 994 938	25 658 299	19,9	5,8
Валюта баланса	328 929 028	377 605 051	413 785 405	442 352 285	100	100

Опросный лист

Цель данного опросного листа выявить проблемы управления мотивацией персонала АО «Тандер» ГМ Магнит.

Вы думаете, что:

- а) проблем в управлении мотивацией персонала компании нет
- б) есть небольшие проблемы мотивации
- в) проблемы мотивации явно видны

Из приведенных ниже факторов, отметьте те, которые на ваш взгляд оказывают наибольшее стимулирующее значение.

- а) Условия труда
- б) Публичная похвала
- в) Внимание сослуживцев к личным заслугам
- г) Хорошие отношения в коллективе
- д) Развитие профессиональных навыков через обучение
- е) карьерный рост
- ж) материальное стимулирование

Какие факторы на Ваш взгляд еще не достаточно используются для мотивации персонала в АО «Тандер» ГМ Магнит?

- а) Корпоративность
- б) Делегирование полномочий
- в) Обучение сотрудников
- г) Дисциплина труда
- д) Карьеростроительство
- е) Иное

Вы имеете хорошие возможности для развития личных профессиональных навыков?

- а) Да
- б) Нет

Удовлетворены ли Вы мероприятиями по развитию персонала в ЗАО «Тандер» ГМ Магнит ?

- а) Да
- б) Нет

Как Вы оцениваете существующие условия труда?

- а) Удовлетворительные
- б) Не удовлетворительные

Спасибо за участие!

Анкета для выявления удовлетворенности работой в организации

1. Какие факторы привлекли Вас при трудоустройстве в данную организацию?
 - удовлетворяющая заработная плата
 - возможный карьерный рост
 - удовлетворяющий график работы
 - другое
2. В Удовлетворены ли Вы на данный момент, что работаете в данной организации?
 - полностью удовлетворен
 - более удовлетворен, чем неудовлетворен
 - более неудовлетворен, чем удовлетворён
 - полностью неудовлетворен
3. Какие два фактора определяют выбор этой организации: заработная плата и возможность делать карьеру.
4. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации ?
 - да
 - нет
 - сложно сказать
5. Общение с руководством в организации происходит по принципам:
 - руководитель всегда прав
 - совместное сотрудничество
 - всегда положительное отношение с сотрудниками
 - чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам
6. Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?
 - да
 - нет
7. Какие из методов обучения кадров Вы хотели бы увидеть в организации, прежде всего?
 - подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте
 - тренинг и семинары , проводимые в выходные дни вне рабочего времени
 - предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала
8. Какие способы вознаграждения персонала, в порядке убывания, Вам хотелось бы получать?
 - премии (постоянные и единовременные)
 - создание условий для отдыха и разгрузки
 - организация коллективных мероприятий
 - более содержательная работа
 - проявление творческих (каких – либо) способностей
 - другое
9. Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?
 - в коллективе существует дружба, взаимопомощь
 - межличностные отношения , выходящие за рамки работы , отсутствуют
 - в коллективе все время существует конфликтная ситуация .
10. Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на Вашей работе?
 - Да
 - Нет

Затрудняюсь ответить

10. Какой из перечисленных компенсационных пакетов наиболее Вам подходит?

Пакет № 1 (Добровольное медицинское страхование, компенсация услуг сотовой связи, оплаты дополнительных выходных)

Пакет № 2 (Оплата посещения фитнес-клуба, компенсация проезда, оплата обедов,)

Пакет № 3 (Оплата обучения, дополнительного образования).

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Анкета

Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат
	- да
	- нет
	- другое
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом
	- положительная
	- отрицательная
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли вы себя способным работником
	- да
	- нет
	- другое
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии
	- высокая
	- низкая
	- другое

Правила внутреннего трудового распорядка

1. Общие положения.

1.1. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка – локальный нормативный акт АО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ, регламентирующий порядок приема и увольнения Работников, основные права, обязанности и ответственность Работников и Работодателя, режим работы и время отдыха, а также применяемые к Работникам меры поощрения и взыскания.

1.2. Настоящие Правила внутреннего трудового распорядка (далее – Правила) разработаны в соответствии с Трудовым Кодексом РФ, Уставом Компании и другими локальными нормативно-правовыми актами.

1.3. Целью настоящих Правил является укрепление трудовой дисциплины, рациональное использование рабочего времени, повышение эффективности и производительности труда, высокое качество работы, формирование коллектива профессиональных Работников.

1.4. Настоящие Правила распространяются на всех Работников АО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ (далее – Компания).

1.5. Правила вступают в силу со дня их утверждения Директором Компании.

1.6. Все изменения в настоящие Правила вносятся приказом Директора Компании.

1.7. Местом хранения Правил является юридический отдел. Заверенная копия находится в отделе персонала Компании.

2. Порядок приема на работу и увольнения Работников.

2.1. Работники реализуют право на труд путем заключения письменного трудового договора.

2.2. Прием Работника осуществляется в соответствии с требованиями действующего законодательства и на основе принятых в Компании стандартов набора и оценки кандидатов.

Кандидаты на вакантные должности проходят собеседование:

- В отделе персонала с менеджером по персоналу / директором по персоналу;
- В структурном подразделении, где объявлена вакансия (с непосредственным руководителем – руководителем структурного подразделения / директором по направлению);

- В Службе по предотвращению потерь (у специалиста / руководителя службы по предотвращению потерь).

2.3. При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет в отдел персонала следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку (за исключением случаев, когда Работник поступает на работу впервые или на условиях совместительства);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- свидетельство о постановке на учет физического лица в налоговом органе (при наличии);
- военный билет (приписное свидетельство) для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

- документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- для отдельных категорий должностей может быть предусмотрено предоставление иных документов в соответствии с локальными нормативными актами Компании;
- личное заявление на прием.

Прием на работу без предъявления указанных документов не допускается.

2.4. С целью получения льгот по налогообложению Работник предоставляет в отдел персонала следующие документы:

- справку 2-НДФЛ в пределах текущего календарного года;
- документы, подтверждающие право на получение льгот по налогообложению;
- заявление о предоставлении льгот по налогообложению.

Для оплаты листка нетрудоспособности:

- листок нетрудоспособности;
- справку с предыдущего места (мест) работы о заработной плате и иных выплатах и вознаграждениях, на которую были начислены страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, за два календарных года, предшествующих году прекращения работы.

2.5. До заключения трудового договора Работника знакомят в отделе персонала и в отделе по охране труда под подпись с документами:

- локальными нормативно-правовыми актами;
- правилами техники безопасности, противопожарной безопасности и охраны труда;
- должностной инструкцией.

2.6. На лиц, поступивших на работу впервые, заполняется трудовая книжка не позднее 5-ти дней со дня приема на работу.

2.7. С принимаемым на работу Работником заключается трудовой договор в письменной форме в 2-х экземплярах, один из которых выдается Работнику на руки, другой хранится у Работодателя в личном деле Работника в отделе персонала.

Непосредственный руководитель не имеет права допустить к работе лицо, принимаемое на работу, не получив от отдела персонала письменного подтверждения (направление на работу) о наличии должным образом оформленного трудового договора. Непосредственный руководитель принимаемого Работника несет дисциплинарную ответственность за допуск такого лица к работе до даты подписания с ним трудового договора.

2.8. Прием на работу оформляется приказом, изданным на основании заключенного трудового договора.

Приказ о приеме на работу объявляется Работнику под подпись в течение 3-х рабочих дней с момента (со дня) фактического начала работы. Приказ о приеме Работника подписывает Директор Компании или иное должностное лицо на основании Доверенности Директора Компании.

2.9. При заключении трудового договора Работникам устанавливается испытательный срок 3 месяца, а для руководителей и их заместителей – 6 месяцев, если иное не предусмотрено трудовым

законодательством. В срок испытания не засчитывается период временной нетрудоспособности Работника и иные периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

Если срок испытания истек, а Работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора с ним допускается только на общих основаниях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ.

2.10. С лицами, занимающими должности или выполняющими работы, непосредственно связанные с хранением, продажей, перевозкой или применением в процессе работы переданных им ценностей, заключается договор о полной индивидуальной материальной ответственности.

На совместно выполняемых работах, где невозможно разграничить индивидуальную материальную ответственность, заключается договор о коллективной (бригадной) материальной ответственности. Перечень таких работ устанавливается Работодателем.

2.11. Прекращение трудового договора с Работниками может иметь место только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством Российской Федерации.

2.12. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом Работодателя в письменной форме не позднее, чем за 2 недели; либо за 3 дня, если у Работника не закончен испытательный срок. Течение указанного срока начинается на следующий день после получения Работодателем заявления Работника об увольнении.

По соглашению между Работником и Работодателем трудовой договор может быть расторгнут до истечения срока предупреждения об увольнении по письменному заявлению Работника.

Работник имеет право до истечения срока предупреждения Работодателя об увольнении в любое время отозвать свое заявление об увольнении. Увольнение в данном случае не производится, если только на его место не был приглашен другой Работник по письменному приглашению или согласованному заявлению Работника о приеме на работу.

Если в период испытательного срока Работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом Работодателя в письменной форме за 3 дня.

По истечении указанного срока Работник вправе прекратить работу, а Работодатель обязан выдать ему трудовую книжку и произвести с ним окончательный расчет.

2.13. Прекращение трудового договора по инициативе Работодателя возможно по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством.

Срочный трудовой договор расторгается с Работником в связи с истечением срока его действия, о чем Работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за 3 дня до его окончания.

Срочный трудовой договор, заключенный с Работником на время выполнения обязанностей отсутствующего Работника, за которым сохраняется рабочее место согласно Трудовому кодексу РФ, прекращается с выходом этого Работника.

При неудовлетворительном результате испытания Работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор, предупредив Работника об этом в письменной форме не позднее, чем за 3 дня.

2.14. В день подачи заявления об увольнении Работник получает обходной лист в отделе персонала. После сбора подписей в обходном листе Работник предоставляет обходной лист в бухгалтерию.

Прекращение трудовых отношений с Работником оформляется приказом. Приказ о расторжении трудового договора объявляется Работнику под подпись не позднее последнего рабочего дня данного Работника.

Днем увольнения считается последний день работы за исключением случаев, когда Работник фактически не работал, но за ним в соответствии с ТК РФ сохранялось место работы (статья 77 Трудового Кодекса РФ).

2.15. При увольнении в последний рабочий день Работник обязан сдать непосредственному руководителю выполненную работу, всю документацию, материалы, рабочие проекты; вернуть имущество, переданное ему для исполнения трудовых обязанностей, а также ключи, печати и штампы, пропуск.

2.16. Трудовая книжка с записью об увольнении выдается Работнику в день увольнения. Выплата всех причитающихся Работнику от Работодателя сумм производится в день увольнения через кассу или, если Работник в день увольнения не работал, не позднее следующего дня после предъявления уволенным Работником требований о расчете (статья 140 Трудового Кодекса РФ).

2.17. После прекращения трудовых отношений бывший Работник не имеет права находиться на территории предприятия в служебных помещениях без санкции руководителя отдела по предотвращению потерь или руководителя структурного подразделения / директора направления.

3. Рабочее время и время отдыха.

3.1. Основным режимом рабочего времени Работников административно-управленческого персонала, является пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями (суббота и воскресенье) при нормальной продолжительности рабочей недели 40 часов.

При пятидневной рабочей неделе устанавливается следующий режим рабочего времени:

- начало рабочего дня в 8:30, окончание – в 17:30;
- продолжительность обеденного перерыва – 1 час, предоставляется с 12.30 – 13.30

Для Работников складских комплексов предусмотрены технологические перерывы, общая продолжительность которых не менее 30 минут в течение рабочего дня. График технологических перерывов устанавливается по подразделениям и доводится до сведения Работников.

3.2. Для отдельных подразделений Компании, деятельность которых не может быть остановлена в виду производственных задач, особенностей технологии производства могут быть установлены следующие режимы работы с соблюдением требований законодательства:

- режим гибкого рабочего времени, при котором начало, окончание и продолжительность рабочего дня определяются графиком рабочего времени;
- ненормированный рабочий день;
- сменная работа.

Продолжительность работы при сменном режиме, в том числе время начала и окончания работы, перерывы для отдыха и приема пищи, определяются графиком сменности. Графики сменности составляются и доводятся руководителями подразделений до сведения Работников за месяц до введения их в действие через объявления на информационных стендах.

Продолжительность учетного периода при суммированном учете рабочего времени устанавливается Положениями об оплате труда отделов и служб.

Отделы и службы, занятые на технологии основного производства (перевозка грузов, погрузочно-разгрузочные работы на складах), работают по технологическому графику Компании. Выходные дни Работникам этих подразделений предоставляются по скользящему графику. На указанных работах ведется суммированный учет рабочего времени за месяц.

На непрерывных работах запрещается оставлять работу до появления сменщика. В случае неявки сменяющего Работник заявляет об этом непосредственному руководителю, который обязан принять меры к замене сменщика другим Работником. Работа в течение двух смен подряд запрещается.

3.3. Сверхурочная работа допускается в исключительных случаях в порядке и в пределах, предусмотренных трудовым законодательством РФ. Привлечение к сверхурочным работам допускается с письменного согласия Работника. Сверхурочные работы не должны превышать для Работника 4-х часов в течение 2-х дней подряд и 120 часов в год.

3.4. Ежегодно Работнику предоставляется оплачиваемый отпуск. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у Работника по истечении 6 месяцев его непрерывной работы у Работодателя.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех Работников установлена не менее 28 календарных дней. По соглашению между Работником и Работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. Работник может выбрать вариант разделения отпуска на части, при этом хотя бы одна из частей должна быть не менее 14 календарных дней.

3.5. Ежегодный отпуск предоставляется Работнику в удобное для него время и с учетом интересов Работодателя по утвержденному ежегодно до «15» декабря графику отпусков.

3.6. Согласно действующему законодательству отдельным категориям Работников предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск.

3.7. По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам Работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению с руководителем подразделения и утверждается Директором Компании или иным должностным лицом на основании Доверенности Директора Компании, не считая случаев, предусмотренных Трудовым кодексом РФ.

3.8. В случае опоздания или невозможности прибыть на работу по тем или иным причинам Работник должен известить своего непосредственного руководителя до начала рабочего дня. Отнесение причины неявки на работу к уважительным и способ разрешения вопроса определяется Работодателем в каждом случае индивидуально в зависимости от конкретных обстоятельств.

О всяком отсутствии на работе вследствие заболевания, кроме случаев непреодолимой силы, необходимо сообщать своему непосредственному руководителю или в отдел персонала не позднее 4-х часов с момента начала рабочего дня (смены). По истечении этого времени Работник считается неправомерно отсутствующим.

3.9. Допуск Работника на территорию Компании осуществляется после предъявления пропуска сотруднику охраны либо прохождение через турникет по электронному пропуску.

3.10. Работникам запрещается курение вне перерывов. Места для курения обозначены специальным знаком.

4. Заработная плата и иные выплаты.

4.1. Оплата труда Работников Компании зависит от квалификации Работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также доплат и надбавок компенсационного и стимулирующего характера.

4.2. Заработная плата Работников формируется на основании трудового договора и утвержденных положений, регламентирующих оплату труда.

4.3. Минимальная заработная плата Работников за месяц работы не может быть ниже прожиточного минимума, установленного по Российской Федерации.

4.4. Выплата заработной платы производится в денежной форме. По желанию Работника часть заработной платы он может получить продукцией Компании.

4.5. На все виды выплат, включаемых в состав заработной платы, производится начисление районного коэффициента в размере, предусмотренном Законодательством РФ.

4.6. Заработная плата выплачивается путем перечисления денежных средств на личные счета Работников в банковское учреждение либо через кассу Компании.

4.7. Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц:

- аванс выплачивается до 15 числа каждого месяца;

- окончательный расчет за месяц производится до 30 числа месяца, следующего за расчетным.

4.8. Учет рабочего времени, отработанного каждым Работником, ведется руководителем структурного подразделения или иным лицом, на которого возложены данные обязанности.

5. Поощрения за успехи в работе

5.1. За образцовое выполнение Работником должностных обязанностей по итогам работы за месяц, квартал или год, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде, за совмещение профессий и особые заслуги могут применяться следующие виды поощрений:

- объявление Благодарности;
- награждение Почетной грамотой;
- награждение ценным подарком;
- занесение на доску почета;
- выплата премии;
- другие поощрения.

5.2. Поощрения объявляются приказом Директора Компании с указанием вида поощрения. Информация доводится до сведения Работника, коллектива и заносится в его трудовую книжку.

6. Меры взыскания за нарушение трудовой дисциплины.

6.1. Нарушение трудовой дисциплины, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине Работника возложенных на него

должностных обязанностей, несоблюдение настоящих Правил и других локальных нормативных актов Компании влечет за собой применение к нему мер дисциплинарного взыскания, в том числе снижение размера начисления премии до 100%.

К нарушениям трудовой дисциплины в том числе относятся:

- опоздание на работу, с перерывов или преждевременный уход с работы без согласования с непосредственным руководителем;
- прогул (отсутствие на рабочем месте в течение рабочей смены более 4-х часов подряд);
- невыполнение или ненадлежащее выполнение Работником своих должностных обязанностей;
- внос на территорию Компании и употребление алкогольных, слабоалкогольных напитков, наркотических и иных токсических, а также взрывоопасных веществ, продуктов питания, запрещенных внутренними локальными нормативными актами;
- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
- оскорбление посетителей и Работников Компании;
- оставление рабочего места без предупреждения непосредственного руководителя или без его предварительного согласия;
- осуществление фото- и видеосъемки на территории Компании и в производственных помещениях без санкции руководства Компании;
- предоставления доступа к персональным компьютерам Компании лицам, не являющимся Работниками Компании;
- распространение на территории Компании публикаций, листовок, петиций или вывешивание несогласованных с руководством Компании объявлений;
- передача ключей от служебных, производственных помещений, сейфов и т.д. и электронных карт иным лицам;
- курение в неположенных местах, вне графика технологического или обеденного перерывов;
- нарушение установленного графика рабочего времени;
- нарушение ветеринарно-санитарных правил, инструкций, действующих в Компании;
- использование материальных ценностей, оборудования и иных ресурсов вне производственной необходимости в личных целях;
- разглашение сведений, являющихся служебной и коммерческой тайной и ставшей известной при исполнении должностных обязанностей;
- вынос с территории Компании материальных ценностей без цели хищения при отсутствии соответствующих разрешающих документов;
- хищение имущества Компании, в том числе мелкое.

6.2. За нарушение трудовой дисциплины Работодатель применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение.

6.3. Дисциплинарные взыскания применяются после получения служебной (докладной) записки о выявленном нарушении, письменного объяснения Работника о причинах нарушения, а также иных документов, подтверждающих факт нарушения и виновность конкретного Работника. Отказ Работника дать объяснения не может служить препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

6.4. Дисциплинарные взыскания применяются непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее 1-го месяца со дня его обнаружения. Взыскание не может быть применено позднее 6 месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности – не позднее 2-х лет со дня его совершения.

6.5. За каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание. При наложении дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть совершенного проступка, его последствия, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение Работника. Снижение размера премии дисциплинарным взысканием не является и применяется наряду с ним или независимо от него в случаях и в порядке, предусмотренных в Положениях об оплате труда.

6.6. Приказ о применении дисциплинарного взыскания с указанием причин его применения объявляется Работнику, подвергнутому взысканию, под подпись в течение 3-х рабочих дней со дня издания приказа. Отказ Работника подписать приказ не является основанием для отмены или снижения взыскания. Если Работник отказывается знакомиться с указанным приказом под подпись, составляется соответствующий акт.

6.7. Работнику, получившему дисциплинарное взыскание, по решению Директора Компании может быть не начислена премия полностью или частично в зависимости от тяжести совершенного проступка.

6.8. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания Работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не подвергшимся дисциплинарному взысканию.

6.9. Дисциплинарное взыскание может быть снято Работодателем по своей инициативе, по ходатайству непосредственного руководителя или самого Работника, если он не совершил нового проступка и проявил себя как добросовестный Работник.

7. Основные права и обязанности Работника.

7.1. Работник обязан:

- соблюдать настоящие Правила, принятые в компании бизнес-процессы и технологии работы;
- соблюдать Должностную инструкцию;
- осуществлять свою деятельность честно и добросовестно;
- беспрекословно выполнять условия заключенного с ним трудового договора;
- соблюдать исполнительскую дисциплину;
- производительно использовать рабочее время;
- соблюдать правила охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии, пожарной охраны, немедленно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на рабочем месте или предприятии, а также по дороге с работы и на работу;
- содержать свое рабочее место в чистоте и порядке;
- бережно относиться к имуществу и ресурсам Компании, не допускать хищений, в том числе мелких;
- повышать деловую и производственную квалификацию;
- разделять и поддерживать корпоративные ценности и правила Компании;
- своевременно предоставлять Работодателю информацию об изменении имени, фамилии, семейного положения, пола, места жительства, смены паспорта, иного документа, удостоверяющего личность;

- не разглашать сведения, являющиеся служебной или коммерческой тайной Компании.

7.2. Работник имеет право:

- на заключение, изменение и расторжение трудового договора в порядке и на условиях, которые установлены трудовым законодательством;

- на предоставление работы, обусловленной трудовым договором;

- на рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда;

- на своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

- на отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий Работников, предоставлением еженедельных выходных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;

- на полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;

- на защиту личных персональных данных.

7.3. Круг обязанностей, которые выполняет Работник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором, должностной инструкцией.

8. Основные права и обязанности Работодателя.

8.1. Работодатель обязан:

- знакомить Работников при поступлении на работу с настоящими Правилами и другими локальными актами Компании, обязательными для всех Работников;

- правильно организовывать труд Работников, направленный на эффективное развитие Компании;

- предоставить Работнику оборудованное рабочее место, в т.ч. техническими средствами;

- обеспечивать здоровые и безопасные условия труда, обязательное социальное страхование Работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, ознакомление Работников с требованиями охраны труда;

- обеспечить расследование и учет в установленном законодательством порядке несчастных случаев на производстве, немедленно организовать первую помощь пострадавшему и доставку его в медицинскую организацию;

- выдавать заработную плату в установленные сроки;

- обеспечивать соблюдение условий трудового договора с Работником;

- обеспечивать защиту персональных данных Работников Компании;

- обеспечивать соблюдение настоящих Правил.

8.2. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с Работниками в порядке и на условиях, которые установлены трудовым законодательством;

- поощрять Работников за добросовестный эффективный труд;

- требовать от Работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу компании, в том числе к имуществу

третьих лиц, находящемуся на территории компании, если она несет ответственность за сохранность этого имущества,

- требовать от Работников соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка;
- привлекать Работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым Законодательством;
- принимать в установленном порядке локальные нормативные акты.

9. Требования к внешнему виду Работников

9.1. Работники компании при поступлении на работу получают комплект спецодежды. Полученная спецодежда является обязательной для ношения при выполнении должностных обязанностей. Спецодежда должна находиться в чистом и опрятном виде.

9.2. Работники Компании, занимающие руководящие должности, и специалисты, работающие в офисах, не обеспечиваются спецодеждой, но в своем костюме должны придерживаться делового стиля.

Деловой стиль не допускает следующее:

- спортивную одежду и кроссовки;
- «джинсовый» стиль в одежде;
- кожаные брюки, юбки, жилеты и пиджаки;
- мужские пуловеры и свитеры без рубашки;
- летние сарафаны пляжного типа;
- сланцы, шлепанцы, другая домашняя обувь;
- декольтированные платья;
- прозрачные платья, блузки, юбки;
- шорты, короткие юбки и платья (минимальная длина юбки – 10 см выше колена).

В пятницу допускается «джинсовый» стиль в одежде.

Соблюдение Правил внутреннего трудового распорядка является обязательным для всех Работников Компании.

Ознакомление с Правилами внутреннего трудового распорядка производится в обязательном порядке со всеми Работниками Компании под подпись.

Dist24.ru
ТГ: @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!

Положение об оплате труда работников

1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Уставом и локальными нормативными актами АО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ (далее – Компания).

1.2. Настоящее Положение разработано с целью:

- обеспечения усиления мотивации работников в решении стратегических и текущих задач, стоящих перед Компанией;
- обеспечения материальной заинтересованности работников в творческом и ответственном отношении к выполнению трудовых (должностных) обязанностей;
- достижения упорядоченности системы оплаты труда;
- оптимизации планирования и управления расходами на оплату труда.

1.3. Настоящее Положение распространяется на работников, состоящих в трудовых отношениях с Компанией на основании заключенных трудовых договоров. К работникам Компании, на которых распространяется настоящее Положение, относятся лица, осуществляющие трудовую деятельность в Компании по основному месту работы, а также работающие в Компании по совместительству.

1.4. Настоящее Положение устанавливает систему оплаты труда работников Компании с учетом специфики организации труда и его оплаты в Компании.

1.5. Условие оплаты труда является одним из обязательных условий для включения в трудовой договор. В трудовые договоры работников Компании включаются условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада), доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) в соответствии с настоящим Положением.

Изменение условий оплаты труда работника допускаются по соглашению сторон трудового договора и оформляется дополнительным соглашением к трудовому договору. Изменение условий оплаты труда в одностороннем порядке по инициативе Компании допускается лишь в порядке и в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

1.6. Для целей настоящего Положения используются следующие определения:

Работодатель – АО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ

Работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с Компанией;

Оплата труда - система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления Работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, настоящим Положением и трудовыми договорами.

Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

1.7. В АО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- Должностной оклад - для руководителей, специалистов и служащих;
- Тарифная ставка (оклад) – для рабочих;
- Доплаты компенсационного характера;
- Надбавки стимулирующего характера;
- Премии.

Указанные доплаты и надбавки, а также премии выплачиваются работникам в случаях и порядке, предусмотренных настоящим Положением. Работодатель вправе устанавливать новые виды доплат и иных стимулирующих выплат путем внесения изменений в настоящее Положение.

1.8. Выплата заработной платы в АО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ производится в денежной форме в валюте Российской Федерации, а именно - в рублях. В соответствии с трудовым договором по письменному заявлению работника оплата труда может производиться и в иных формах, не противоречащих законодательству РФ. Доля заработной платы, выплачиваемой в неденежной форме, не может превышать 20% от общей суммы заработной платы. Работник в письменном заявлении может согласиться на такую форму выплаты как на одну конкретную выплату в натуральной форме для личного потребления работника и его семьи, так и на выплату в течение определенного срока (например, в течение квартала или одного года). При выплате заработной платы в неденежной форме должны быть соблюдены требования разумности и справедливости в отношении стоимости товаров, передаваемых в качестве оплаты труда, т.е. их стоимость не должна превышать уровень рыночных цен, сложившихся для этих товаров в данной местности в этот период.

1.9. При выплате заработной платы Работодатель обязан в письменной форме (расчетный листок) извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате. Форма расчетного листка утверждается Работодателем.

1.10. Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Работодатель осуществляет удержания из заработной платы в следующих случаях:

- возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счет заработной платы;
- погашения неизрасходованного и своевременно не возвращено аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность;
- возврата сумм, излишне выплаченных работнику вследствие счетных ошибок либо в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда или простое;
- при увольнении работника до окончания того рабочего года, в счет которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска;
- удержания для погашения обязательств работника перед государством (налоги, штрафы);

- удержания для погашения задолженности перед третьими лицами (алименты на несовершеннолетних детей, выплаты по исполнительным листам возмещения вреда здоровью другого лица или вреда лицам, понесшим ущерб и др.).

Удержания за неотработанные дни отпуска не производятся, если работник увольняется по следующим основаниям:

- отказ работника от перевода на другую работу по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- ликвидации организации;
- сокращение штата;
- смена собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);
- призыв работника на военную службу;
- восстановление ранее занимавшего это место работника по решению государственной инспекции труда или суда;
- наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие).

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50% заработной платы, причитающейся работнику. В отдельных случаях, установленных законодательством РФ, размер удержаний из заработной платы не может превышать 70%.

Не допускаются удержания из выплат, на которые в соответствии с федеральными законами не обращается взыскание.

1.12. Ответственность за своевременное начисление и выплату заработной платы, а также сопутствующих налогов несет Финансовый директор Компании.

2. ДОЛЖНОСТНОЙ ОКЛАД (ТАРИФНАЯ СТАВКА).

2.1. Работникам Общества выплачивается должностной оклад.

2.2. Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда Работников за выполнение трудовых обязанностей определенной сложности или квалификации за единицу времени (месяц).

2.3. Размер месячной тарифной ставки (оклада) определяется Штатным расписанием. В месячную тарифную ставку (оклад) не включаются доплаты, надбавки, премии и бонусы, иные компенсационные и социальные выплаты. Размер месячной тарифной ставки (оклада) изменяется в случае внесения изменений в Штатное расписание.

2.4. Руководителям, специалистам, которым установлены оклады, оплата труда производится согласно штатному расписанию, утвержденному руководителем предприятия, и количеству отработанного времени.

2.5. Размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством РФ.

2.6. При определении рабочего времени, подлежащего оплате в соответствии с настоящим Положением, не учитываются следующие периоды:

- Время нахождения Работников в отпуске без сохранения заработной платы.

- Время нахождения Работников в отпуске по уходу за ребенком до достижения им 3-х летнего возраста.

- Период, в течение которого Работники были отстранены от работы в порядке, предусмотренном законодательством РФ.

- Период, в течение которого Работники отсутствовали на работе без уважительных причин, а также период простоя по вине Работников.

3. ДОПЛАТЫ

3.1. Доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера могут назначаться за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, разряд, ученую степень, отклонение от нормальных условий труда. В АО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ устанавливаются следующие виды доплат, предусмотренные законодательством РФ:

- за совмещение профессий и должностей;
- за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;
- за расширение зон обслуживания или увеличение объемов работ;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- за работу в ночное время.
- за работу с тяжелыми и вредными условиями труда;
- за километраж;
- за напряженность в труде.

3.2. Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой по трудовому договору дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей) в размере до 30% тарифной ставки (оклада) по основной работе. Конкретный размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора,

исходя из сложности выполняемой работы, ее объема, занятости работника по основной и совмещаемой работе, и фиксируется в трудовом договоре. На установление доплат за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников может быть использовано не более 50 % тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника, независимо от числа лиц, между которыми распределяются эти доплаты. Указанная доплата выплачивается в течение всего периода совмещения профессий и исполнения обязанностей временно отсутствующего работника.

3.3. Доплаты за расширение зон обслуживания и увеличение объемов работ производятся в размере до 30% тарифной ставки (оклада) по основной работе. Конкретный размер доплаты устанавливается по соглашению сторон трудового договора.

Срок, в течение которого работник будет выполнять дополнительную работу, ее содержание и объем устанавливаются Работодателем с письменного согласия работника. Работник имеет право досрочно отказаться от выполнения дополнительной работы, а работодатель – досрочно отменить поручение о ее выполнении, предупредив об этом другую сторону в письменной форме не позднее чем за три рабочих дня.

3.4. Сверхурочная работа оплачивается в Компании за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени отработанного сверхурочно.

Для всех сотрудников, работающих по сменному графику устанавливается суммированный учет рабочего времени. Учетный период устанавливается – квартал, для водителей – один месяц.

3.5. Работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается за фактически отработанные часы (в соответствии с приказом по организации) в размере:

Работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым ставкам – в размере двойной дневной или часовой ставки;

Работникам, получающим месячный оклад, - в размере одинарной дневной или часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха, который должен быть согласован с работодателем. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит. За каждый день работы, работнику предоставляется дополнительный день и/или часы отдыха пропорционально фактически отработанным часам.

3.6. За работу в ночное время (с 22.00 часов предшествующего дня до 06.00 часов последующего дня) устанавливается доплата в размере 20% часовой тарифной ставки, должностного оклада. Доплата производится за каждый час работы в ночное время на основании графиков работы, табелей учета рабочего времени и приказов по организации.

3.7. За работу с тяжелыми и вредными условиями труда доплата производится в размере, установленном нормативно-правовыми актами РФ.

3.8. Начисление и выплата доплат, перечисленных в подпунктах 3.2. – 3.7. настоящего положения производится работникам ежемесячно на основании табеля учета рабочего времени и приказов по организации.

3.9. Выплата всех вышеуказанных доплат осуществляется в пределах фонда оплаты труда.

4. ИНЫЕ ВЫПЛАТЫ РАБОТНИКАМ.

4.1. В целях усиления материальной заинтересованности Работников, улучшения качественных результатов труда и создания условий для проявления творческой активности каждого работника Работодатель осуществляет премирование работников Общества.

4.2. Для поощрения результатов труда в ходе выполнения трудовых обязанностей работника выплачивается:

- премия по итогам работы за месяц;
- премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);
- единовременное (разовое) премирование.

4.3. Максимальный размер премии по итогам работы за месяц устанавливается дополнительным приложением (Приложение №1), которое является неотъемлемой частью настоящего Положения.

4.4. Основанием для начисления премии является приказ Директора Общества.

4.5. Премии учитываются в составе расходов на оплату труда и включаются в расчет средней заработной платы работника.

4.6. Премия может не выплачиваться работнику:

- при появлении на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;
- при совершении прогула без уважительных причин в отчетном периоде;
- при наличии неснятых дисциплинарных взысканий;
- за несоблюдение коммерческой тайны;
- в случае более 2х опозданий за отчетный период;

- в иных случаях по решению Директора Общества.

4.7. Единовременное (разовое) премирование работников Общества производится по итогам работы за определенный период и выполнения производственных показателей и в размере, определенном Директором Общества.

4.8. Работникам при достижении определенных производственных показателей по решению Директора Общества может начисляться единовременная (разовая) премия (несистемные выплаты) в виде фиксированной суммы и выплачиваться в следующих случаях:

- за выполнение разовых заданий и поручений директора Общества;
- в связи с успешным завершением отдельных работ (этапов работ);
- за выполнение индивидуальных и (или) коллективных особо важных производственных заданий;
- проявление инициативы в работе, выполнение работы более высокой квалификации;
- профессиональное мастерство, выразившееся в лучшем качестве выполняемых работ;
- как материальное стимулирование работников в связи с празднованием профессиональных праздников, праздников РФ и юбилейным датам работников.

Размер премирования в этих случаях устанавливает Директор Общества, на основании письменного предложения соответствующего руководителя с обязательным указанием причины, послужившей основанием для выплаты премии.

4.9. Работодатель также обязан выплачивать работникам выходное пособие и компенсационные выплаты в случаях и в порядке, установленных законодательством РФ.

4.10. В случае возникновения чрезвычайных обстоятельств работникам может быть выплачена материальная помощь. Материальная помощь выплачивается за счет чистой прибыли Работодателя на основании приказа Директора по личному заявлению работника. Материальная помощь может выплачиваться в следующих случаях:

- смерти мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры;
- значительного ущерба, причиненного жилищу работника вследствие пожара, природных катаклизмов, иных чрезвычайных ситуаций;
- хищения у работника заработной платы;
- длительной болезни работника, необходимости приобретения дорогостоящих лекарств или оплаты дорогостоящего лечения;
- получения увечья или иного причинения вреда здоровью;
- тяжелого материального положения и иных случаях острой нуждаемости в денежных средствах.

Предоставление материальной помощи производится при представлении работником документов, подтверждающих наступление чрезвычайных обстоятельств.

4.11. В целях обеспечения нормальных условий труда работников, согласно действующего законодательства РФ, Компания обеспечивает всех работников питьевой водой, а сотрудникам работающим в ночную смену предоставляет бесплатное горячее питание.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ

5.1. За задержку выплаты заработной платы и другие нарушения оплаты труда Работодатель несет ответственность в соответствии с законодательством РФ.

5.2. В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив Работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы.

6. ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ПРЕМИЙ И ИНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

6.1. Должностной оклад, а также премии и иные платежи, выплачиваются Работникам только путем перечисления денежных средств на банковский счет (пластиковую карту) на основании письменного заявления Работника.

6.2. Зарплата работнику выплачивается не реже чем через каждые полмесяца, а именно:

Первая выплата: 15 числа, месяца, следующего за расчетным;

Вторая выплата: последний рабочий день месяца, следующего за расчетным.

В первый месяц работы, после трудоустройства, работнику выплачивается аванс в каждую выплату заработной платы, утвержденную настоящим Положением.

6.3. При совпадении дня выплат с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

6.4. При прекращении действия трудового договора Работника окончательный расчет по причитающейся ему заработной плате производится в последний день работы, оговоренный в приказе об увольнении Работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении,

Работодатель обязан в указанный выше срок выплатить не оспариваемую сумму. Окончательный расчет так же производится путем перечисления денежных средств на банковский счет (пластиковую карту) работника.

6.5. Заработная плата, не полученная ко дню смерти работника, выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти. Выдача заработной платы производится не позднее недельного срока со дня подачи Работодателю соответствующих документов.

6.6. При невыполнении работником должностных обязанностей по вине Работодателя оплата производится за фактически проработанное время или выполненную работу, но не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной за тот же период времени или за выполненную работу.

При невыполнении должностных обязанностей по причинам, не зависящим от работника и Работодателя, за работником сохраняется не менее двух третей оклада.

При невыполнении должностных обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.

Время простоя по вине Работодателя, если работник в письменной форме предупредил Работодателя о начале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

Время простоя по причинам, не зависящим от Работодателя и работника, если работник в письменной форме предупредил Работодателя о начале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей оклада.

Время простоя по вине работника не оплачивается.

6.7. Оплата отпуска Работникам производится не позднее, чем за три дня до его начала

6.8. Выплата пособия по временной нетрудоспособности производится в ближайший день выдачи заработной платы, следующий за датой представления надлежаще оформленного листка временной нетрудоспособности в бухгалтерию Работодателя.

6.9. Выплата премий (бонусов) осуществляется в дни выплаты должностного оклада.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

7.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.

7.2. Любые изменения вносятся в настоящее Положение на основании Приказа Директора Общества и должны быть доведены до сведения всех Работников Общества.

7.3. Положение подлежит пересмотру в случае принятия новых либо внесения изменений и дополнений в законодательные акты Российской Федерации.

СОГЛАСОВАНО:

Финансовый директор _____ . «__» _____ 2018г.

Старший юрист _____ «__» _____ 2018г.

Руководитель отдела по работе с персоналом _____ «__» __ 2018г.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Положение об адаптации новых работников

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 «Программа адаптации новых сотрудников» предназначена для введения единой формы процедуры адаптации во всех структурных подразделениях Компании.

1.2 Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

1.3 Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

- Генеральный Директор;
- Директора Департаментов;
- Руководители структурных подразделений;
- Директор по персоналу.

2. ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок.

2.1 Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений Компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов.

2.1.1. Вводное ориентационное собеседование.

Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о компании, продаваемой продукции, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника. Ориентационное собеседование проводится после формирования окончательного предложения по приему на работу и согласования даты выхода. Возможно также его проведение в первый день работы. Проводит собеседование Директор по персоналу. Для кандидатов, принимаемых на ключевые посты возможно проведение данного собеседования с Директором Торгового Дома. Основные вопросы, затрагиваемые на ориентационном собеседовании:

- Компания на рынке:

1. Основные виды продукции продаваемые компанией, ситуация на рынке продаж данной продукции.

2. Сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, основной круг клиентов.

3. Формы и методы работы.

4. Общая оценка позиции компании на рынке, ближайшие и долгосрочные цели развития.

- Компания изнутри:

1. История развития;

2. Структура деятельности;

3. Основные подразделения и содержание их деятельности, структура взаимодействия.

4. Руководство компании, разграничение полномочий,

5. Внутренние связи компании.

2.1.2. Личное ознакомление с фирмой и ее сотрудниками.

После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу компании и показ основных помещений офиса.

В зависимости от категории работника этот обход может совершить непосредственный руководитель сотрудника или другой человек по его поручению, а также Директор по персоналу.

2.1.3. Ознакомление с рабочим местом.

2.1.3.1. Общее ознакомление.

Проводит непосредственный руководитель. Показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других рабочих материалов общего пользования.

2.1.3.2. Инструктаж по использованию технических средств (АТС, персональный компьютер) проводит Системный администратор. Регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, объясняет особенности использования возможностей сети компании (диски и хранящаяся на них информация, директории общего пользования и т.д.) и дает вводные консультации по пользованию конкретными программными продуктами. Объясняет особенности пользования внутренней АТС компании.

2.1.4. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем.

Проводится непосредственным Руководителем сотрудника, возможно в присутствии Директора. Проводится в свободной форме в рабочем порядке в течение первой недели работы. Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника.

2.1.5. Организация непосредственным руководителем рабочего процесса нового сотрудника.

В первый рабочий день непосредственным руководителем оформляются следующие документы, для обеспечения рабочего процесса нового сотрудника:

- Служебная записка на имя Директора по безопасности для оформления карты электронного доступа в офис Компании и выделение места на парковке (Образец находится в папке Официальные документы/Бланки/ Бланки ЗАО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ/ Бланк служебной записки);

- Служебная записка на имя Директор по ИТ на подключение компьютера нового сотрудника к сети Компании, корпоративному e-mail, базам 1С, корпоративной сотовой связи и пр. (Образец находится в папке Официальные документы/Бланки/ Бланки отдела ИТ/ Заявка на доступ к сервисам);

- Заключение договора с сотрудником на компенсацию ГСМ (ответственный работник – ведущий бухгалтер).

2.2. Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с Директором по персоналу. Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании и оказываемыми ею услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами или другими сторонними организациями), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.). Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока, фиксируется в Индивидуальном плане прохождения испытательного срока (Приложение № 1).

Для Руководителей, непосредственно подчиняющихся директору, руководителей среднего звена и сотрудников отдела продаж данный план делится на две части:

- вхождение в должность;
- работа в должности.

Для всех остальных категорий работников данный план состоит из одной части – вхождение в должность, в котором указываются все этапы обучения и вхождения в должность, задействованные структурные подразделения, ответственные лица и сроки обучения.

2.2.1. План вхождения в должность

Рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется в первый рабочий день сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с Директором по персоналу и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части Индивидуального плана прохождения испытательного срока, где и фиксируется его выполнение. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

Вторая часть плана рассчитана на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и Директором по персоналу.

2.2.3_ Оценка работы в должности

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока руководителем проводится оценка выполнения Индивидуального плана прохождения испытательного срока сотрудником. Непосредственный

руководитель заполняет оценочный лист, где по 7-ми бальной шкале дается оценка проделанной работы сотрудником, оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможность дальнейшего роста, а также непосредственный руководитель делает отзыв с предложениями по дальнейшей работе сотрудника.

2.2.4. За 7 (семь) рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями руководителя подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения Директору по персоналу.

2.2.5. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений.

2.2.6. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника занимаемой должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя Директора по персоналу о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с Директором по персоналу и визируется Директором Торгового Дома. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и нежелании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается не позднее, чем за три дня до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ и локально-нормативными актами Компании.

Положение о порядке подбора, приема и увольнения работников

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1 Настоящее Положение устанавливает условия и порядок организации подбора и приема персонала на вакантные должности ЗАО «ТАНДЕР» ГМ МАГНИТ (далее – Общество), а также порядок увольнения работников Общества.

1.2 Требования настоящего Положения подлежат обязательному выполнению всеми работниками Общества.

2 ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1 В настоящем Положении применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал Работники Общества.

Адаптация Спланированное ознакомление новых работников с организационной структурой Общества, его персоналом, с возложенной на них работой и процессом выполнения, должностными обязанностями.

Подбор персонала Формирование списка кандидатов и определение кандидатуры на вакантную должность, имеющую необходимые профессиональные навыки, соответствующую квалификацию и представившую в Общество документы по перечню и в объеме, установленном трудовым законодательством.

Срок испытания Период определения способности работника выполнять обусловленную трудовым договором функцию.

3 ПОДБОР И ПРИЕМ РАБОТНИКОВ

3.1 Общие требования к подбору и приему работников

3.1.1. Процедуры подбора, приема и увольнения работников осуществляют Директор по персоналу и/или Менеджер по персоналу во взаимодействии с руководителями структурных подразделений Общества. Основными стадиями процесса подбора персонала являются:

- определение потребности и требований к кандидатам;
- поиск и оценка кандидатов на вакансию;
- отбор кандидатов;
- прием на работу и адаптация персонала.

3.1.2. Работники, требующиеся Обществу, должны соответствовать трем базовым критериям:

- иметь потенциал – «способность выполнять должностные обязанности» – наличие опыта, навыков, знаний и образования, необходимых для занятия вакантной должности;
- иметь мотивацию – «желание выполнять эти обязанности» – быть готовыми к выполнению должностных обязанностей и обладать желанием работать;
- быть управляемыми – «управляемость» – готовность к соблюдению трудовой дисциплины, корпоративной культуры, традиций и норм, установленных в Обществе.

По заданным критериям оцениваются все работники, принимаемые на работу в Общество.

3.1.3. Общество организует поиск кандидатов как среди лиц, не являющихся работниками Общества (внешний поиск), так и среди работников Общества (внутренний поиск). Директор по персоналу использует методы внешнего и внутреннего поиска, постоянно совершенствуя систему поиска и адаптируя её к меняющимся внешним условиям развития и деятельности Общества. При поиске кандидатов на вакантные должности Директор по персоналу использует методы,

позволяющие в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами найти кандидатуру на вакантную должность, отвечающую установленным Обществом требованиям.

3.1.4. Подбор персонала производится поэтапно: Директор по персоналу или Менеджер по персоналу, руководитель структурного подразделения (инициатор подбора), а в случае прямого подчинения Директору Общества – Директором Общества.

3.1.5. Испытание и его продолжительность являются обязательными условиями трудового договора, заключаемого с новым работником, за исключением случаев, установленных трудовым законодательством. В процессе прохождения срока испытания на основе оценки работы за этот период принимается окончательное решение о дальнейших трудовых отношениях с работником.

3.1.6. Ответственность за адаптацию нового работника несет его непосредственный руководитель и/или наставник (при наличии). Адаптация подразумевает активную работу руководителя/наставника по ознакомлению нового работника с коллективом, корпоративной культурой, нормами и правилами поведения, проведению стажировки на рабочем месте, осуществлению контроля изучения работником своей должностной инструкции, соответствующих нормативных документов Общества, а также документирование и оценку исполнения заданий работником, проходящим срок испытания.

3.2 Процедура подбора персонала

3.2.1. Требования к кандидатам устанавливаются в должностных инструкциях, положениях о структурных подразделениях, разработанных и утвержденных в Обществе.

3.2.2. Процедура подбора работника осуществляется на основании:

- Заявки на подбор работника, утвержденной Директором Общества и оформляемой руководителями структурных подразделений (Приложение А);
- Указания Директора (для подбора кандидатов на должности работников, входящих в состав руководства, а также работников, подчиненных непосредственно директору). В данном случае заявку на подбор заполняет непосредственно Директор по персоналу и утверждает у Директора Общества.

3.2.3. Подписанная руководителем структурного подразделения Заявка направляется Директору по персоналу, который делает отметку о наличии/отсутствии свободной штатной единицы в штатном расписании Общества, а также о своем согласии или несогласии с необходимостью открытия данной Заявки, после чего передает Заявку на утверждение Директору.

3.2.4. Директор рассматривает поступившую Заявку и принимает решение о целесообразности подбора кандидатуры на указанную в Заявке должность. В случае положительного решения Заявка утверждается Директором Общества и передается Директору по персоналу для проведения мероприятий по подбору работника.

3.2.5. На основании утвержденной заявки Директор по персоналу или по его указанию Менеджер по персоналу осуществляет поиск кандидатов. В работе по поиску кандидатов Директором по персоналу и/или менеджером по персоналу используются внутренний и внешний поиск.

3.2.6. Внутренний поиск – оценка кадровых ресурсов Общества и заполнение вакансий из числа работников Общества осуществляется путем:

- выявления кандидата в Обществе по критериям, соответствующим требованиям, предъявляемым к должности;
- анализа предложений руководителей структурных подразделений;
- распространения информационного письма по Обществу.

3.2.7. Внешний поиск предусматривает постоянный анализ рынка труда с последующим приглашением на вакантные должности лиц, не являющихся работниками Общества, и осуществляется путем:

- работы с базой данных накопленных Обществом резюме потенциальных кандидатов;
- использования возможностей Интернета;
- использования сайта Общества с перечнем вакансий;
- подбора по рекомендациям работников Общества;
- публикации мини-объявления о вакансии в средствах массовой информации;
- сотрудничества с кадровыми агентствами (в исключительных случаях).

3.2.8. Директор по персоналу распространяет информацию о вакансиях (в закрытом или открытом виде в зависимости от складывающейся ситуации).

3.2.9. Подбор кандидатов проводится на конкурсной основе и предполагает проведение Директором по персоналу или менеджером по персоналу:

- первичного собеседования (для кандидатов на должности работников удаленных подразделений Общества первичное собеседование может проводиться по телефону или скайпу);
- сверки предоставленных документов.

3.2.10. В ходе первичного рассмотрения Директором по персоналу должны быть проанализированы следующие документы и характеризующие сведения на каждого кандидата:

- персональные данные (в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ и Положением о персональных данных);
- квалификационные данные кандидата: опыт, знания, навыки, коммуникация;
- индивидуальные особенности кандидата: интересы, отношение к работе, личная мотивация к труду, психологические особенности.

3.2.11. Результатом первичного рассмотрения является информация о кандидатах, отвечающих требованиям заявки и выразивших согласие работать на предложенной должности, а также Резюме, либо Анкета кандидата, заполненная собственноручно.

3.2.12. Директор по персоналу направляет кандидата и материалы (копии личных документов, резюме, рекомендации) инициатору подбора, который проводит с кандидатом собеседование для оценки его профессиональных качеств и способности выполнять функциональные обязанности по вакантной должности и информирует Директора по персоналу о соответствии/несоответствии квалификации кандидата предъявляемым требованиям. При необходимости может проводиться дополнительное собеседование с Директором Общества.

3.2.13. При получении положительного решения инициатора подбора Директор по персоналу совместно с Директором по безопасности проводит обработку персональных данных кандидата, результатом которой является Заключение Департамента безопасности о соответствии/несоответствии кандидата установленным требованиям. В случае несоответствия кандидата Директор по персоналу информирует инициатора подбора о нецелесообразности приема кандидата на работу.

3.2.14. При положительных результатах обработки персональных данных кандидата Директор по персоналу согласовывает с инициатором подбора дату выхода кандидата на работу, и:

- информирует Административного директора и Директора по ИТ о предполагаемой дате выхода работника для организации рабочего места данного работника;
- дает указание и передает анкету кандидата менеджеру по кадрам для оформления документов для приема работника.

4 ПРИЕМ НА РАБОТУ

4.1 Оформление приема на работу и заключение трудового договора осуществляется менеджером по кадрам в соответствии с Трудовым кодексом РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка Общества (п. 2) и на основании личного заявления работника, подписанного руководителем структурного подразделения, в которое принимается данный работник.

4.2 Менеджер по кадрам несет дисциплинарную ответственность за соблюдение требований ТК РФ и настоящего Положения при оформлении приема на работу.

4.3 При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

В отдельных случаях с учетом специфики работы ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, документы помимо предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации.

Обязательному предварительному медицинскому осмотру (обследованию) при заключении трудового договора подлежат следующие сотрудники:

- Заведующий складом;
- Заместитель заведующего складом;
- Старший кладовщик;
- Кладовщик;
- Грузчик-комплектовщик;
- Водитель погрузчика;
- Водитель-экспедитор.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются менеджером по кадрам.

В случае отсутствия у лица, поступающего на работу, трудовой книжки в связи с ее утратой, повреждением или по иной причине менеджер по кадрам обязан по письменному заявлению этого лица (с

указанием причины отсутствия трудовой книжки) оформить новую трудовую книжку.

Менеджер по кадрам ведет трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в Обществе свыше пяти дней, в случае, когда работа у данного работодателя является для работника основной.

В трудовую книжку Менеджером по кадрам вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение.

По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя в личном деле работника. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящегося у работодателя.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) Общества, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) о приеме на работу должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) Общества о приеме на работу объявляется работнику под подпись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника Менеджер по кадрам обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу (до подписания трудового договора) Менеджер по кадрам обязан ознакомить работника под подпись с Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об оплате труда и премировании работников Общества, Договором о коллективной (бригадной) материальной ответственности (сотрудники складской логистики) или договором о полной материальной ответственности (сотрудники непосредственно обслуживающие или использующие денежные, товарные ценности или иное имущество, перечень, которых закреплен в Правилах внутреннего трудового распорядка Общества), в случае если это предусмотрено выполняемой трудовой функцией и должностной инструкцией работника, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника.

4.4 После подписания с работником трудового договора и подписания приказа о приеме на работу в срок не позднее 1 рабочего дня с даты приема Менеджер по кадрам направляет копию приказа о приеме работника в Бухгалтерию;

4.5 Непосредственный руководитель не имеет права допустить принимаемого работника к работе без проверки официального трудоустройства в Общество (направление на работу). Непосредственный руководитель принимаемого работника, несет дисциплинарную ответственность за допуск этого работника к работе до даты подписания с ним трудового договора.

4.6 Срок испытания для всех вновь принятых работников Общества устанавливается в трудовом договоре и составляет 3 (Три) месяца. Для Директора и Главного бухгалтера срок испытания может устанавливаться на более продолжительный период, но не более 6 (Шести) месяцев. В срок испытания не засчитываются период временной

нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

4.7 Каждый новый работник на период срока испытания закрепляется за непосредственным руководителем подразделения, в которое принимается работник. Непосредственный руководитель дает разъяснения, предложения и рекомендации по выполнению заданий, порученных новому работнику.

4.8 Непосредственный руководитель нового работника несет персональную ответственность за:

- методическое руководство новым работником в период прохождения срока испытания;
- разъяснение содержания внутренних нормативных документов;
- вхождение в должность и адаптацию работника в коллективе;
- несвоевременное предоставление итогового заключения по результатам прохождения срока испытания работника.

4.9 При неудовлетворительном результате испытания Общество имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за 3 рабочих дня до даты расторжения с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не прошедшим срок испытания. При этом оформление уведомления и его регистрацию осуществляет Менеджер по кадрам. Решение Общества работник имеет право обжаловать в судебном порядке.

4.10 Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

4.11 Директор по персоналу осуществляет контроль за прохождением работником, принятым на работу в Общество, срока испытания и представлением наставником письменного отчета о результатах его прохождения.

4.12 Информация о прохождении работниками срока испытания хранится в личных делах работников и используется при оценке персонала, создании резерва выдвижения и направлении на обучение.

5 ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

5.1 Прекращение трудового договора с работником осуществляется в соответствии с Трудовым Кодексом РФ и Правилами внутреннего трудового распорядка Общества (Раздел 2).

5.2 Прекращение трудового договора с работником может осуществляться только по основаниям, указанным в Трудовом кодексе РФ.

5.3 Прекращение трудового договора (увольнение) оформляется приказом Директора по персоналу. Основанием для приказа (при прекращении трудового договора по инициативе работника) является личное заявление работника подписанное и зарегистрированное в установленном порядке.

5.4 Личное заявление работника о прекращении трудового договора согласовывается с непосредственным руководителем и передается Менеджеру по кадрам для регистрации. Зарегистрированное заявление передается на рассмотрение Директору по персоналу (копия зарегистрированного заявления передается работнику – при запросе работника). После регистрации заявления Менеджер по кадрам по электронной почте информирует лиц, указанных в п. 5.9, о предстоящем прекращении трудового договора с работником.

5.5 На основании резолюции Директора по персоналу Менеджер по кадрам готовит приказ об увольнении работника.

5.6 С приказом работодателя о прекращении трудового договора (увольнении) менеджер по кадрам знакомит работника под подпись не позднее последнего рабочего дня.. В случае когда данный приказ довести до сведения работника невозможно или работник отказывается ознакомиться с ним под подпись, на приказе Менеджером по кадрам в присутствии двух свидетелей производится соответствующая запись.

5.7 В общем случае при прекращении трудового договора увольняемый работник должен не позднее 14.00 последнего дня работы предоставить Менеджеру по кадрам полностью заполненный Обходной лист (Приложение Б) для приобщения его к персональным данным.

5.8 В последний рабочий день Менеджер по кадрам выдает обходной лист работнику, с которым прекращается трудовой договор.

5.9 При заполнении Обходного листа указанные в нем должностные лица Общества несут ответственность за:

- сдачу всех документов (дел), касающихся непосредственной деятельности работника, с которым прекращается трудовой договор (в том числе документов, содержащих информацию, составляющую коммерческую тайну, спецодежды выданной ранее и пр.), – непосредственный руководитель работника;

- соответствие всех финансовых расчетов с работником процедуре и основаниям прекращения трудового договора и отсутствие у работника, с которым прекращается трудовой договор, денежной задолженности перед Обществом – Главный бухгалтер;

- отсутствие у работника, с которым прекращается трудовой договор, действующих доверенностей, выданных от имени Общества, – Начальник юридического департамента;

- сдачу и исправность всех товарно-материальных ценностей, закрепленных за работником (ранее выданных ему), с которым прекращается трудовой договор, – Административный директор;

- изъятие у работника, с которым прекращается трудовой договор, пропуска для прохода на территории Общества – Директор по безопасности;

- сдачу SIM-карты и/или сотового телефона – Директор по ИТ;

- соответствие всех документов кадрового делопроизводства, касающихся работника, с которым прекращается трудовой договор, установленным требованиям – Директор по персоналу.

5.10 Документальное оформление прекращения трудового договора, выдача трудовой книжки, начисление и выплата расчета работнику осуществляется в соответствии с ТК РФ.