

УДК/UDC 331.101.3

Оценка системы мотивации персонала компании X5 RETAIL GROUP

Вольхина Альбина Юрьевна

студентка экономического факультета

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: albina51097@mail.ru

Шевцов Владимир Викторович

доктор экономических наук, профессор кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

г. Краснодар, Россия

e-mail: denshevtsov0@ya.ru

SPIN-код: 9339-4939

Аннотация

В статье оценивается значимость разработки и внедрения современных систем мотивации персонала компаний. На основе материалов X5 Retail Group - одной из наиболее известных и крупнейших российских компаний, занимающихся розничной торговлей, - представлены основные мероприятия, которые группа реализует в целях повышения мотивации персонала и эффективности использования трудовых ресурсов и, следовательно, достижения более высокого уровня корпоративной финансовой устойчивости. В процессе проведения анализа авторами проанализированы ключевые инструменты повышения мотивации персонала, применяемые руководством X5 Retail Group, - грейдинг и бэндинг. Это современные инструменты, гарантирующие справедливую оплату труда, увеличение заработной платы и обеспечение цифровизации кадровых процессов. В результате проведенного исследования определено, что для совершенствования системы мотивации персонала X5 Retail Group необходима дальнейшая цифровизация основных функциональных подразделений и процессов внутри компании, а также обеспечение достойного вознаграждения сотрудников в соответствии с научной мотивацией труда.

Ключевые слова: мотивация персонала, трудовые ресурсы, грейдинг, бэндинг, текучесть кадров.

Evaluation of the personnel motivation system of X5 RETAIL GROUP

Volkhina Albina Yuryevna
student of the Faculty of Economics
Kuban State Agrarian University
Krasnodar, Russia
e-mail: albina51097@mail.ru

Shevtsov Vladimir Viktorovich
Doctor of Economics, Professor of the Department of Institutional Economics and
Investment Management
Kuban State Agrarian University
Krasnodar, Russia
e-mail: denshevtsov0@ya.ru
SPIN-Code: 9339-4939

Abstract

In the article the importance of the development and implementation of modern systems for motivating company personnel is evaluated. Based on materials from X5 Retail Group - one of the most famous and largest Russian retail companies, - presents the main activities that the group implements in order to increase staff motivation and the efficiency of labor resources and, therefore, achieve a higher level of corporate financial stability. In the course of the analysis, the authors analyzed the key tools for increasing personnel motivation, used by the management of X5 Retail Group, - grading and banding. These are modern tools that guarantee fair wages, increase wages and ensure digitalization of HR processes. As a result of the study, it was determined that in order to improve the personnel motivation system of X5 Retail Group, further digitalization of the main functional divisions and processes within the company is necessary, as well as the provision of decent remuneration for employees in accordance with the scientific motivation of work.

Key words: personnel motivation, labor resources, grading, banding, staff turnover.

В настоящее время каждая организация стремится повысить свою конкурентоспособность не только за счет привлечения и применения самых последних разработок и технологий, но и наиболее способных со-

трудников. Мотивации труда призвана обеспечить компанию высококвалифицированными и эффективными кадрами, поэтому от правильности разработки и применения системы мотивации персонала зависит успешность и устойчивость работы предприятия, его положение на рынке. Система мотивации работников строится на соотношении желаний и целей самих сотрудников с целями компании.

Для России проблема мотивации персонала является особо актуальной. Некоторые склонны винить в стагнации российской экономики некомпетентность правительства и менталитет граждан, которые не желают производительно трудиться [1, с. 18]. Однако причиной экономического кризиса и невозможности обеспечения роста национальной экономики является и неразвитость систем мотивации персонала.

Цели X5 Retail Group, являющейся крупнейшей компанией в России в сфере розничной торговли (в области устойчивого развития), представлены на рис. 1 [2].

Цели устойчивого развития X5 Retail Group



Рисунок 1

Среди четырех главных целей, на достижение которых направлена деятельность компании X5 Retail Group, выделяется «обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для сотрудников». В данном аспекте компания стремится стать одним из лучших работодателей на российском рынке розничной торговли. В рамках достижения этой

цели компания разработала стратегию, направленную на повышение эффективности управления трудовыми ресурсами. Начало реализации данной стратегии было положено в 2019 г., а ее основными компонентами стали:

- 1) повышение вовлеченности сотрудников;
- 2) цифровизация большей части процессов, связанных с кадрами (разработка мобильного приложения по управлению складами);
- 3) повышение гибкости в работе с трудовыми ресурсами.

Разработка стратегии управления персоналом X5 Retail Group проводилась на основе опроса более 21 тыс. сотрудников компании [3]. В 2019 г. компания внесла определенные корректировки в применяемую систему оплаты труда: фиксированная часть заработной платы работников X5 Retail Group была увеличена по сравнению с предыдущим годом, что обеспечило достойный уровень оплаты труда сотрудников. В табл. 1 рассмотрим динамику расходов на персонал X5 Retail Group, а также таких показателей, как выручка и торговые площади.

Ключевые показатели работы X5 Retail Group в 2017–2019 гг. [3]

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г.	
				абс., +-	отн., %
Расходы на персонал, млн руб.	99124	119883	141123	41999	142,4
Выручка, млн руб.	1295008	1532537	1734347	439339	133,9
Доля расходов на оплату труда в выручке, %	7,7	7,8	8,1	0,5	-
Торговые площади, тыс. кв. м	5480	6464	7239	1759	132,1

Таблица 1

Представленная в табл. 1 динамика позволяет говорить о том, что расходы на персонал X5 Retail Group ежегодно растут. Так, в 2019 г. относительно 2017 г. прирост данной статьи затрат составил 42,4 %, или почти 42 млрд руб. Выручка за аналогичный период также выросла, од-

нако темп прироста оказался меньше - 33,9%. Темпы прироста торговых площадей оказались ниже темпов прироста расходов на персонал.

С целью обеспечения справедливой системы мотивации работников X5 Retail Group в первом полугодии 2020 г. была реализована система так называемых грейдов и бэндов [4]. Сущность первой модели управления трудовыми ресурсами заключается в присвоении должностей и квалификационных разрядов сотрудникам, исходя из их внутренней ценности. При этом внутренняя ценность работника строится на основе сложности выполняемой им работы, уровня устанавливаемых им коммуникационных связей (с потребителями или же с другими работниками). Это позволило:

- 1) повысить уровни прозрачности и справедливости в оплате труда, сделать ее более понятной для всех сотрудникам компании;
- 2) упростить бюджетирование фонда оплаты труда;
- 3) упорядочить организационную структуру компании [5].

Система бэндов (бэндинга) является принципиально новым и более гибким подходом к определению заработной платы работников на основе компетенций. Бэндинг предполагает, что разница между минимальным и максимальным уровнем оклада составляет 50–150%.

Благодаря реализованным мероприятиям X5 Retail Group смогла добиться сокращения текучести кадров - решить основную проблему компании (рис. 2).

Динамика текучести кадров компании X5 Retail Group [3]

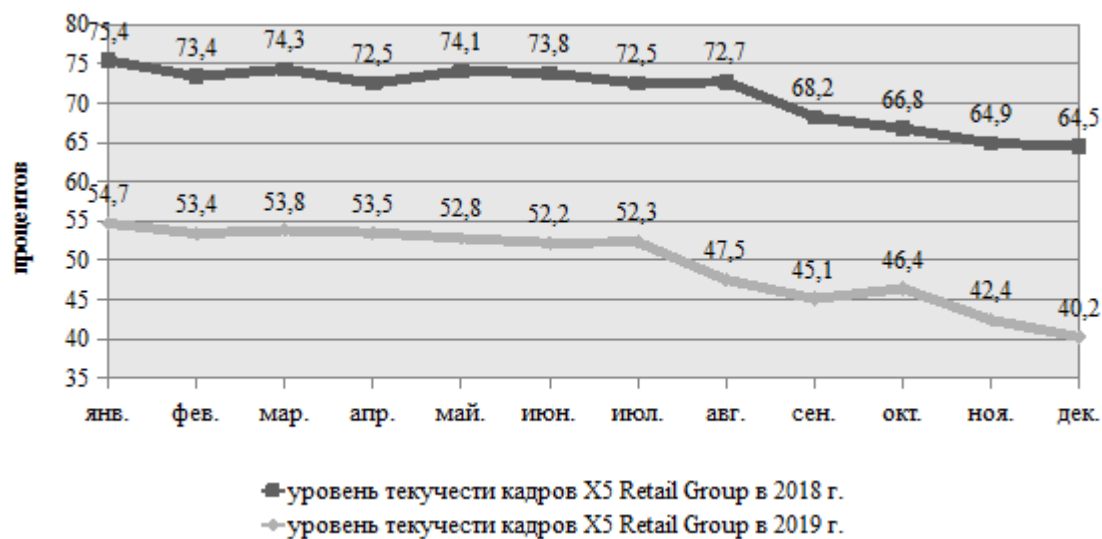


Рисунок 2

Изучение динамики текучести кадров X5 Retail Group показало, что индикатор движения трудовых ресурсов в 2019 г. в результате реализации эффективных мероприятий оказался лучшим за последние годы. Таким образом, средний уровень текучести кадров компании за 2019 г. составил 49,5% - на 21,6 процентных пункта ниже, чем за 2018 г. Необходимость улучшения ситуации с текучестью кадров волновала руководство X5 Retail Group на протяжении многих лет, и уже к 2019 г. благодаря проведению грамотной кадровой политики компания смогла добиться оптимального уровня данного показателя.

Проведенное исследование показало, что X5 Retail Group действительно удалось улучшить систему мотивации персонала за последние три года. На основании анализа выявлено, что ключевыми инструментами повышения мотивации персонала, используемыми компанией X5 Retail Group, стали следующие:

- 1) обеспечение «прозрачности» системы формирования заработной платы сотрудников на основе применения принципиально новых подходов в области управления персоналом - грейдинга и бэндинга;

- 2) увеличение фиксированной величины заработной платы в 2019 г.;
- 3) цифровизация кадровых процессов (запуск модуля «Цифровая академия»), которые обеспечивают обучение сотрудников в режиме on- или offline.

Для поддержания и улучшения значений показателя текучести кадров X5 Retail Group следует и дальше совершенствовать систему мотивации персонала. X5 Retail Group рекомендуется обеспечить цифровизацию основных функциональных подразделений и процессов внутри компании. Таким образом, большая часть нагрузки на сотрудников будет снята, и они смогут обслуживать потребителей более качественно. Компании следует придерживаться концепции «высокая заработная плата - высокая производительность».

Список литературы

1. Бовыкин В. И. Научная мотивация труда. М., 2020. 224 с.
2. Стратегия устойчивого развития X5 Retail Group // X5 Retail Group. URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Sustainability/Strategy.aspx> (дата обращения: 07.01.2021).
3. Годовой отчет X5 Retail Group 2019 г. // X5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2019_RUS.pdf (дата обращения: 07.01.2021).
4. Прогресс в области реализации стратегии устойчивого развития (ESG) за январь–июнь 2020 года // X5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Sustainability/X5_ESG_1H_2020.pdf (дата обращения: 07.01.2021).
5. Зорина О. О., Линец А. А. Управление персоналом: право и экономика: монография. М.: Юстицинформ, 2021. 181 с.

References

1. Bovykin V. I. Scientific motivation of labor. M., 2020. 224 p.
2. Strategy of sustainable development of X5 Retail Group // X5 Retail Group. URL: <https://www.x5.ru/ru/Pages/Sustainability/Strategy.aspx> (access date: January 07, 2021).

3. Annual report of X5 Retail Group 2019 // X5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2019_RUS.pdf (access date: January 07, 2021).

4. Progress in the implementation of the sustainable development strategy (ESG) for January – June 2020 // X5 Retail Group. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Sustainability/X5_ESG_1H_2020.pdf (access date: January 07, 2021).

5. Zorina O. O., Linets A. A. Personnel management: law and economics: monograph. M.: Yustitsinform, 2021. 181 p.

6. Zorina, A. A. Linz. - Moscow: Justitsinform, 2021. 181 p.