

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Менеджмент организации  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование управления мотивацией персонала на  
предприятии (на примере АО «Связной Логистика»)

Студент

Ясевич П.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,

Полякова Т.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ясевич Полина Викторовна.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере АО «Связной Логистика»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.А.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала.

Объект исследования – АО «Связной Логистика», основным видом деятельности которого является продажа мобильной техники и оказание финансовых услуг.

Предмет исследования – механизмы и инструменты мотивации, реализуемые в системе функционирования предприятий.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в бакалаврской работе был подробно рассмотрен термин «мотивация», разобрана корпоративная культура как один из методов совершенствования управления мотивацией персонала. Также были проведены мероприятия по совершенствованию управления мотивацией на предприятии АО «Связной Логистика», которое специализируется на продаже сотовой техники и других услугах. Был проведён расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 15 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 6.

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты управления мотивацией персонала.....	6
1.1 Понятие, сущность, виды и способы мотивации персонала .....	6
1.2 Концепция корпоративной культуры как метод управления мотивацией персонала .....	12
2. Анализ управления мотивацией персонала на предприятии «Связной Логистика» .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	24
2.2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия .....	35
3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией...	43
3.1 Внедрение системы стимулов на предприятии АО «Связной Логистика»	43
3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий.....	50
Заключение .....	54
Список используемой литературы .....	56
Приложения .....	58

## Введение

Актуальность данной работы заключается в следующем: на данный момент в любой организации для её развития и совершенствования бизнеса в первую очередь всё зависит от персонала и его руководства. Также как раз важна связь между руководителями и их подчинёнными, а именно мотивация персонала. Существует множество видов мотивации персонала, но не всегда владельцы бизнеса умеют правильно применять эти самые методы, что приводит к потере стимула персонала, а впоследствии это оборачивается снижением выручки организации и работоспособности сотрудников.

Мотивация и стимулирование персонала играют важную роль в современном менеджменте. От эффективности применяемых на предприятии методов мотивации персонала зависит вся деятельность организации в целом и активность каждого сотрудника.

Объектом исследования выпускной работы является компания АО «Связной Логистика».

Предметом исследования – методы мотивации, применяемые на данном предприятии.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в АО «Связной Логистика», выявление актуальных проблем, связанных с применением методов мотивации персонала, а также поиск путей совершенствования данных методов.

Задачами бакалаврской работы, опираясь на указанную цель, являются:

1. Рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией персонала.
2. Исследовать корпоративную культуру как метод совершенствования мотивации персонала.
3. Проанализировать управление мотивацией персонала на предприятии АО «Связной Логистика»

4. Разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией на предприятии.

5. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

## 1. Теоретические аспекты управления мотивацией персонала

### 1.1 Понятие, сущность, виды и способы мотивации персонала

Мотивация относится к одной из функций менеджмента. Мотивация объединяет систему факторов, которые способствуют выполнению определенной задачи с помощью стимулирования психологических факторов сотрудников предприятия, которые, в свою очередь, позволяют задействовать побудительные силы, благодаря которым достигается выполнение целей и решение задач.

Существует множество определений мотивации, а сведения о мотивации определяют её как процесс стимулирования деятельности сотрудника, который обеспечивается организацией и направлен на достижение определённых целей.

Основой мотивации являются мотивы, рассматриваемые как импульсы, которые позволяют человеку поступать нужным образом. В жизни человека мотивы играют важную роль и возникают вследствие испытываемых человеком нужд и потребностей. Ключевым понятием здесь является именно потребность, которая побуждает человека действовать после осознания отсутствия чего-либо необходимого.

Мотивация представляет собой совокупность движущих сил, которые побуждают человека осуществлять определённые действия. Данные силы имеют место быть либо вне, либо внутри человека. Именно они заставляют человека осознанно или наоборот неосознанно совершать большинство поступков. К тому же, связь между некоторыми силами и поступками человека опосредована некой довольно сложной системой взаимодействия, в результате чего разные люди могут совершенно иначе реагировать на идентичные воздействия со стороны идентичных сил. Более того, поступки человека, его действия и поведение в свою очередь абсолютно также могут влиять на его реакцию на воздействия, что в итоге может привести к изменению степени влияния воздействия, направленности поведения, которое

вызывается этим самым воздействием. На основе вышесказанного можно дать более конкретизированное понятие мотивации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально может меняться под воздействием связи со стороны деятельности человека [1].

Рассмотрим подробнее такие понятия, как мотив, потребность в самовыражении потребности в уважении и самоутверждении, социальные потребности, потребности в безопасности, физиологические потребности. Понятие мотив можно определить как систему целей для какого-либо действия. Каждый мотив человека включает в себя различные ценности, которые влияют на его поведение и отдельные действия. Мотивы более разнообразны, когда уровень социализации выше, а также система мотивации становится совершеннее при данном условии. В процессе жизнедеятельности человека формируется определённый стимул для выполнения действий, благодаря которому человек, так сказать, получает вознаграждение в виде важной для него ценности, а результатом становится удовлетворение потребности. Именно поэтому первоначальное формирование интереса ради получения вознаграждения можно объяснить как один из более важных моментов в реализации и применении мотивационных механизмов.

Существуют различные виды вознаграждений, используемые в процессе трудовой деятельности, одни из них – это внешние и внутренние. Внешние вознаграждения – это, в основном, денежные выплаты работнику, а также возможность реализации стремлений для дальнейшего построения карьеры, что в результате формирует прямую зависимость результатов деятельности от определённой системы стимулирования, которая основана на заинтересованности сотрудника. В свою очередь, внутренние вознаграждения –

это, в основном, психологические факторы, такие, как чувство удовлетворенности от работы, признание заслуг и чувство успеха.

Виды мотивации персонала подразделяются на внешние и внутренние по источнику появления мотива.

Работодатель вызывает извне внешнюю мотивацию, при этом имея возможность, прежде всего, руководить этой самой внешней мотивацией.

Но, тем не менее, он также способен влиять и на появление внутренних мотивов.

Так когда же образуется внутренняя мотивация? Она образуется в тот момент, когда человек формирует свои мотивы, занимаясь решением какой-либо задачи.

К примеру, работник хочет обучиться новым навыкам, решить все задачи, поставленные перед ним его руководителем, достигнуть поставленной цели.

Вышеуказанный вид мотивации считается более действенным, так как работник из своих личных побуждений выполняет свои задачи, действует более спокойно, рационально рассуждая и правильно расставляя приоритеты.

Таким образом, создание внутренней мотивацией вызвано объединенными потребностями, имеющими свойство изменяться.

Как уже описывалось выше, внешняя мотивация образуется от воздействия извне. На практике довольно-таки сложно различить эти внешний и внутренний мотивы.

Стимулы могут отличаться в зависимости от ситуации, они могут быть как и внутренними, так и внешними.

Внешняя мотивация направлена на использование внешнего окружения, включающееся, к примеру, в участие в межрегиональном конкурсе, что относится к системе интересов организации. Внутренняя мотивация же наоборот, направлена на внутренние ресурсы организации, используя их по отношению к работнику, к примеру, вручение диплома за качественную работу.

На самом деле, особенно на практике, руководители своей организации знают, что от мотивации сотрудников зависит множество фактов: развитие



компании, прибыльность, производительность и многое другое. Тем не менее, даже самые целеустремлённые сотрудники нуждаются в стимулах для дальнейшей качественной работы, что принесёт пользу не только самому сотруднику, но и организации в целом.

Стимулы бывают двух видов: материальные и нематериальные. К нематериальным относятся: социальные пакеты, карьерный рост, положительные отзывы. К материальным же относятся денежные премии, оплата за переработки, повышение заработной платы. Многие успешные бизнесмены считают, что сотрудники, которые с удовольствием ходят на работу и уважают свой труд, откладывают на второй план свои финансовые интересы.

Первоначально важнее вдохновить работника изнутри, «разбудить» в нём его энтузиазм. В данном случае одну из главных ролей играет темперамент и склад ума сотрудника. Ведь кому-то какая-нибудь подсказка в работе покажется пустым звуком, а другому поможет свернуть горы.

Совокупность методов мотивации имеет множество подпунктов и ориентирована в большинстве на психологические методы:

1. Методы экономической мотивации (заработная плата, премии, оплата переработок, пакет акций организации).
2. Методы социальной мотивации (благодарность, положительные отзывы, похвала, восхищение).
3. Методы властной мотивации (карьерный рост, дополнительные обязанности, присущие руководителю организации).
4. Методы психологической мотивации (ощущение собственной значимости на рабочем месте, безразличие, ненужность).
5. Социально-психологические методы (обмен опытом между вышестоящим сотрудником и новичком, личный положительный пример руководителя организации, самокритика, наставничество, деловая этика).
6. Методы моральной мотивации (похвала, критика, личное или публичное выступлению).

7. Метод, который основан на информировании об экономическом положении предприятия.

8. Метод, который основан на создании желаемых ситуаций.

9. Метод, который основан на участии в принятии важных решений судьбы организации.

10. Метод, который основан на установлении неких дистанций руководителя с подчинёнными.

Главнейшим рычагом воздействия субъекта управления персоналом на персонал организации является система как материального, так и должностного стимулирования. Существует семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных [2]:

1. Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.

2. Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.

3. Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).

4. Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.

6. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.

7. Системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в "деловых связках" с другими сотрудниками.

8. Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Процесс определения материального вознаграждения сотрудника должен как учитывать его деятельность, так и мотивировать на то, чтобы он достиг

желаемого уровня деятельности. Материальное вознаграждение имеет свойство соответствовать социально-психологическим и организационно-административным факторам, таким как: увлекательная работа, рост по карьерной лестнице, соответствующие условия труда, совместное принятие решений коллективом, тимбилдинг.

В современных организациях материальная мотивация представляет собой средство удовлетворения не только физиологических потребностей, но и потребности в защищённости. Размер зарплаты также представляет собой уровень занимаемого положения на предприятии, отражение степени уважения в коллективе. Если величина зарплаты отражает отличия сотрудника, то это считается показателем высокой оценки работника руководителем, а также репутации и положения в коллективе. Многие авторы статей и книг описывают зарплату как одно из средств удовлетворения потребности в чувстве собственного достоинства.

Методы мотивации труда близки тем методам, которые используются в целом в управлении персоналом. В их числе есть общие методы, которые широко применяются в управлении иными объектами: административными, экономическими, социальными, а также большим количеством конкретных частных методов. Управление персоналом, а также мотивацией труда должно быть основано на принципах системного подхода и анализа. Это означает полный охват сотрудников организации, согласование важных решений, влияющих на систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внутренней и внешней среды. В организациях, где размер оплаты труда не способен достичь высокого уровня, логичнее и целесообразнее использовать такие методы управления персоналом, как административные либо социально-психологические. А на предприятиях, где главная роль отведена материальному стимулированию, руководство использует в основном экономические методы мотивации, хотя не стоит применять лишь этот метод, а стоит помнить и о социально-психологических методах воздействия. Должен использоваться программно-целевой подход.

В данном разделе было проведено теоретическое исследование, раскрыта сущность мотивации, её методы, как они применяются, а также стимулирование труда персонала организации.

## 1.2 Концепция корпоративной культуры как метод управления мотивацией персонала

Корпоративная культура – это совокупность ключевых на предприятии ценностных представлений, норм трудового этикета и примеров поведения, которые определяют смысл деятельности работников, независимо от их должности и обязанностей. Официальные и неофициальные правила поведения в профессиональных группах начали формироваться ещё со средних веков, к тому же несоблюдение этих правил могла привести к выбытию из группы. Понятие «корпоративная культура» впервые появилось в XIX веке. Он был сформулирован немецким фельдмаршалом Мольтке, который использовал его, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде [3]. Спустя некоторое время этот термин стал популярен и в других сферах, а в настоящее время ни у кого не возникает сомнений в плане значимости корпоративной культуры для развития любого предприятия и успешной деятельности в целом.

Корпоративная культура состоит из ряда компонентов:

1. Представление о предназначении предприятия, его задачах и поставленных целях.
2. Ценностные установки, через которые совершается оценивание действий работников.
3. Модели поведения в разных ситуациях, как стандартных, так и нестандартных.
4. Стили руководства на предприятии.
5. Действующая система коммуникации.
6. Деловое общение среди коллектива и с потребителями, нормы этого делового общения.

7. Способы решения конфликтных ситуаций.
8. Традиции организации (к примеру, корпоративные встречи сотрудников).
9. Определённые правила внутри предприятия (форма одежды, миссия и ценности компании).

При этом все вышеуказанные компоненты должны пониматься и поддерживаться абсолютно каждым сотрудником организации.

Многие из руководителей организации определяют корпоративную культуру как один из мощнейших инструментов стратегии, который позволяет сориентировать все отделы предприятия и отдельных сотрудников на общее достижение целей, проявлять инициативу и лояльность.

Очень часто в таких учреждениях, как театры и музеи, корпоративная культура образуется внезапно, сама по себе, тем самым она не выполняет в полном размере функций, присущих ей.

Вообще, развитие корпоративной культуры должно вестись следуя определённым целям и в определённом порядке. Профессиональное сообщество уже начинает осознавать это. К примеру, вот выписка из кодекса этики российского библиотекаря «в отношениях с коллегами библиотекарь... участвует в формировании корпоративной культуры коллектива и следует ей в целях эффективной совместной работы и товарищеской взаимопомощи» [4].

Существует два вида корпоративной культуры» позитивная и негативная; они определяются в зависимости от характера влияния на итоговые результаты работы предприятия в целом. Позитивная корпоративная культура поддерживает повышение эффективности работы, развитие сотрудников предприятия и в целом самого предприятия, создание комфортабельной атмосферы в коллективе и подходящих условий труда, а также повышение статуса предприятия на рынке. Негативная корпоративная культура, как и очевидно, не даёт в полном размере достичь нужных целей, а также блокирует выполнение стандартных функций предприятия.

Негативная корпоративная культура имеет свои отличительные черты:

1. Отсутствие заинтересованности работников предприятия в результатах своей деятельности.
2. Снижение уровня ответственности.
3. Отсутствие стимула сотрудников для деятельности.
4. Частая текучка кадров.
5. Наличие негативных отзывов об организации, которые подрывают действующий статус компании, а также её репутацию у компаний-партнёров, постоянных клиентов и так далее.

Позитивная и негативная корпоративная культура разделяется по некоторым критериям, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Позитивная и негативная корпоративные культуры

Позитивная корпоративная культура	Негативная корпоративная культура
Демократическая	Авторитарная
Стабильная	Нестабильная
Интегрированная	дезинтегрированная
Личностно ориентированная	Функционально ориентированная

Очевидно, что любая корпоративная культура, будь она позитивная или негативная, имеет свои как и достоинства, так и недостатки. Бывают случаи, когда стимулирование демократической личностно ориентированной корпоративной культуры приводит к большим проблемам (в основном это кризисные моменты для предприятия, когда ему нужен более жёсткий руководитель, способный строго соблюдать контроль). Именно поэтому одним из главных условий стабильного менеджмента является гибкость всех частей управления, в том числе и корпоративной культуры, умение быстро и лояльно реагировать на изменения, происходящие как во внешней, так и во внутренней среде, сочетание приемлемых стилей руководства с преобладанием одного, более подходящего происходящей ситуации.

В учреждениях, у которых организация процессов происходит на высшем уровне, в периоды устойчивого развития более приемлемой является демократическая интегрированная личностно ориентированная корпоративная культура.

Грубо говоря, всю систему управления персоналом и корпоративной культурой можно описать как набор определённых стимулов, посредственно или непосредственно влияющих на сотрудников. Если все элементы системы управления персоналом оказывают комплексное мотивационное воздействие на персонал, только тогда можно осуществить идею системного подхода к управлению мотивацией.

Данное воздействие возможно прямое и косвенное, но лишь его комплексный характер является важнейшим условием создания и стабилизации корпоративной системы мотивации. У каждой организации существует своя корпоративная система мотивации, что делает её уникальной, но на исследуемом предприятии предлагаются общие методы этой системы мотивации.

Корпоративная система мотивации – это комплекс методов мотивации персонала, который создаётся на предприятии для осуществления её стратегических целей, которые определяются благодаря факторам внутренней и внешней среды данной организации. Одно из главных характеристик предлагаемой корпоративной системы мотивации представляется определённый набор стимулов, а также их описание. Эти самые стимулы выражаются в методах мотивации на уровне организации. Несмотря на это, в теории существует довольно много подходов к системе мотивационного и управленческого воздействия. На предприятиях, таким образом, складываются следующие методы мотивации: денежные вознаграждения, премии и бонусы, играющие роль в появлении стимула, развитие чувства причастности, наложение взысканий, мотивация посредством самой работы, похвала работников, помощь руководству, поощрение коллективной работы, карьерный

рост сотрудников организации, корпоративные мероприятия, ограничение лимитированных факторов.

На корпоративную систему мотивации влияют как мотивационные управленческие воздействия, так и субъективные факторы, где отражается индивидуальный стиль руководства над топ-менеджерами, а также их стратегическое отношение к сотрудникам организации. Таким образом, к стратегическим факторам относится степень развития у руководства некого навыка – умения замотивировать своих подчинённых.

Определение стратегии развития предприятия считается первичным пунктом разработки корпоративной системы мотивации. А это означает, что стоит соединить стратегию мотивации со стратегией организации. Стоит заметить, что при этом из всех параметров управления персоналом, отличающих его от стандартного подхода к управлению персоналом, ничего не считается более ключевым, чем его слияние со стратегией бизнеса в целом.

Управление персоналом включает в себя все управленческие решения, которые влияют на отношения между предприятием и его сотрудниками, и считается, что практика управления персоналом большее имеет связей со стратегией бизнеса. Именно поэтому управление персоналом предвосхищающий характер и последней её целью является повысить результаты деятельности организации, а также соответствовать потребностям работников.

Стратегия управления персоналом, проходя сквозь призму корпоративной культуры, исходит из того, что линейный менеджмент обязан соединять практику и задачи управления персоналом со стратегией бизнеса. Данная практика поможет большинству руководителей развивать, обучать и сохранять рабочее место за сотрудниками, которые соблюдают свои должностные инструкции, удовлетворяют требования организации и осуществляют все функции, присущие им. Соответственно, это требует оперативной интеграции планирования потребностей в трудовой процесс внутриорганизационного планирования. Влияние корпоративной культуры на стратегию управления и



развитие бизнеса в целом разумно разделить на две очень важные стадии: во-первых, это этап выработки стратегии управления персоналом, а во-вторых, этап реализации этой стратегии.

Из этого следует важнейший вывод: если организационная структура способна быть подвергнутой преобразованию достаточно просто, то перестроение культуры определяется как тяжёлая и содержащая множество аспектов проблема. Именно поэтому ещё на этапе выбора стратегии необходимо по максимуму иметь в виду, какие проблемы с изменением организационной культуры могут появиться при осуществлении того или иного варианта развития, и лучше не выбирать стратегию, которая способна требовать выполнения, как очевидно, неосуществимых действий по изменению устоявшейся в организации культуры. Принимая во внимание вышеупомянутые ключевые аспекты взаимодействия сотрудника и предприятия, а также компоненты системы управления человеческими ресурсами и организационной структуры, мною была произведена модель взаимодействия системы управления персоналом организации и организационной культуры [5].

Следующей стадией производства корпоративной системы мотивации является создание кадровой стратегии организации, которая включает в себя мотивационный менеджмент.

Следующей значительной стадией производства корпоративной системы мотивации является преобразование корпоративной культуры. Создание общих целей, правил и преимуществ приводит к тому, что разные сотрудники организации абсолютно одинаково понимают и оценивать внешние стимулы. Это позволит руководству заранее знать, насколько эффективна будет деятельность сотрудников от применения конкретных стимулов. Помимо этого, включённость в общие ценности формируется как самостоятельный стимул, создавая определённый мотив. Таким образом, можно сделать вывод, что одна из основных целей корпоративной культуры – сделать всё для того, чтобы сотрудники действовали в соответствии с интересами организации.

Последним этапом является создание корпоративной системы мотивации на основании корпоративной культуры. Более эффективным и дающим реально хороший результат деятельности механизмом самоконтроля поведения является осуществление и признание сотрудником корпоративных норм поведения. Данный механизм намного лучше себя проявляет, нежели чем внешние проверки руководства и наказания. Мотивационное значение корпоративной культуры тяжело оценить выше, чем оно есть: сотрудники не только начинают воспринимать её правила как специфические стимулы или лимиты, но и ценности данной корпоративной культуры влияют на все компоненты субъективного процесса мотивации, такие как потребности и увлечения сотрудника. Правила, ценности и принципы корпоративной культуры способны результативно мотивировать персонал организации только в том случае, если происходит их реализация, а также, если вся система управленческих воздействий направлена на них. В любом другом случае сотрудники будут воспринимать ценности корпоративной культуры как некий нормативно-правовой акт, имеющий особую важность, что, очевидно, приведёт к отсутствию доверия к своей организации. Запрещено провозглашать принципы, следуя которыми на практике в нынешний момент невозможно, ведь это отрицательно скажется на мотивации персонала в целом.

Исходя из вышесказанного, к некому ряду принципов создания корпоративной системы мотивации персонала в организации можно определить: совокупный и логичный характер мотивационного воздействия; реализация стимулов, которые относятся к примерам вознаграждения и побуждения, при практическом отсутствии принуждения к деятельности; обозначение методов мотивационных воздействий на разные группировки и разряды персонала; улучшение и постоянно развитие методов мотивационных воздействий; особое внимание к удовлетворению потребностей сотрудников и учет их интересов; стремление к гармонии, как заинтересованности сотрудников, так и предприятия.

В качестве средств корпоративной мотивации предлагаю рассмотреть следующие инструменты:

1. Проведение неких «баттлов» между сотрудниками, к примеру, «Лучший менеджер по продажам месяца», «Лучшая торговая точка».
2. Проведение спортивных турниров.
3. Раздача подарков каждому сотруднику в праздничный день либо в знаменательный для сотрудника день.
4. Размещение лучших чеков продажи с упоминанием имени сотрудника на доске «Топ продаж».
5. Размещение фотографии сотрудника с похвалой в письме, которое рассылается на общую почту организации.
6. Учет пожеланий сотрудников при оформлении графика трудового месяца.
7. Корпоративные мероприятия вне организации с объявлением и награждением лучших работников для улучшения мотивации сотрудников.

Как отмечалось выше, корпоративная культура имеет своё место на предприятии, а именно выполнение мотивационной функции. При правильном подходе культуру можно воспринимать как мощнейший инструмент в подходе к достижению целей предприятия.

Теория корпоративной системы мотивации персонала, зависящая в основном от корпоративной культуры, была предложена исследователями ещё до основания многих организаций. Данная теория была описана в одной статье Татьяны Ветошкиной «Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала». Как там описывается, «Корпоративная система мотивации – это совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала, создание которой происходит в соответствии с условиями внешней и внутренней среды и имеет своей целью достижение стратегических целей организации [6].»

Корпоративная система мотивации в некоторый период времени занимает место в функционировании предприятия, которое оказывает эффективное воздействие на действия сотрудников, даёт проявить в себе стимулы к трудовой

деятельности, учитывая при этом ценности и миссии компании, и, конечно же, создаётся она на основе уже присутствующей корпоративной культуры.

Данный способ предполагает, что корпоративная культура имеет мотивирующее воздействие на работников предприятия, осуществляемое не без помощи некоторых элементов культуры. К таким компонентам, которые пробуждают в сотрудниках стимул и мотивацию к своей деятельности, относятся гордость за своё предприятие и тем, что сотрудник находится именно в этой компании и именно на этом определённом рабочем месте, дружность коллектива, уважение и принятие целей компании, присутствие заслуженного продвижение по карьерной лестнице и многое другое.

В связи с этим, по мнению исследователей, разработка корпоративной системы мотивации должна включать в себя следующие этапы [7]:

1. Определение стратегии развития организации, в том числе формулирование стратегического и тактического плана мотивации персонала в соответствии со стратегией фирмы.
2. Формирование кадровой стратегии организации, включающей также мотивационный менеджмент.
3. Формирование корпоративной культуры.
4. Построение корпоративной системы мотивации персонала на основе основных элементов корпоративной культуры.

Для определения влияния корпоративной культуры на систему мотивации должна быть исследована структура культуры. Как упоминалось выше, определяют три уровня культуры на предприятии: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые представления. Последнее является основой культуры. Эта ступень позволяет конструировать поведение работников или, другими словами, создавать их внутреннюю мотивацию. Следовательно, сотрудники начинают воспринимать некоторые примеры поведения не только как обязательное условие, но и как единственное правильное.

Вторая ступень корпоративной культуры – это провозглашаемые ценности, включающие в себя такие ценности и правила, которые закреплены в нормативных актах предприятия. Данные ценности можно описать как пример нематериальной мотивации. А всё потому, что провозглашаемые ценности делятся между всеми сотрудниками организации, что побуждает работников выполнять определённые действия по неким правилам, следовать какому-либо алгоритму. Данные ценности также можно рассматривать как пример внешней мотивации персонала.

Наивысшая ступень культуры – это артефакты, мало проявляющие мотивационного воздействия. Хотя, такой компонент артефактов, как видимое поведение работников предприятия в силу социальных и психологических особенностей личности может направлять её конкретные действия и поведение.

Другими словами, ценности, которые провозглашаются корпоративной культурой, явно могут обозначить себя как фактор мотивации персонала. Но не стоит забывать об основных направлениях, которые предсказывают деятельность работников. Одновременно с этим, культурные артефакты рассмотрены как элементы, показывающие минимальную значимость с точки зрения мотивации персонала.

Итак, корпоративная культура – это один из главнейших показателей мотивации сотрудников к результативной трудовой деятельности. Она позволяет держать баланс между интересами персонала и организации, а также создать нормы, официальные и неофициальные правила поведения, способные обеспечить результативную организацию труда на предприятии.

Многочисленные проявления культуры на предприятии владеют мотивационным воздействием, что побуждает работников к активной трудовой деятельности. А это означает, что при формировании системы мотивации персонала важно помнить о нынешней корпоративной культуре, а также её способы влияния на поведение работников при трудовой деятельности.

Есть один яркий и чёткий пример, как корпоративная культура влияет на мотивацию персонала на предприятии. Объект исследования данного примера –

крупнейшая корпорация «Google», которая имеет признание как лучшего работодателя США, так и всего мира. Так, по итогам 2013 года авторитетный журнал «Fortune» в очередной раз опубликовал список лучших работодателей, первом месте в котором уже в четвёртый раз заняла корпорация «Google» [8]. Несомненно, одним из факторов, позволивших компании получить это звание является её корпоративная культура. Как утверждают исследователи, бренд Google построен на основе корпоративной культуры: «высокий в доверии, низкой в сфере политики, щедрой на совместное использование ресурсов и информационных богатств» [9].

Корпоративная культура этого предприятия как основу имеет атмосферу открытости. Хорошим примером применения данного принципа на практике может послужить довольно развитая система обмена информацией, отправка работникам новостей корпорации, её важных событиях и напоминаний о знаменательных для компании дат, о новейших разработках ещё до того, как вся эта информация разлетится по всем средствам массовой информации. А ещё в Google господствует дух предпринимательства. Всем работникам открыты многие возможности в их трудовой деятельности, к примеру, удобный график, наличие возможности получить опыт участия в глобальных проектах, попробовать себя в других должностях, тем самым разнообразив свою трудовую деятельность.

Для работников корпорации руководство создают по максимуму уютную обстановку для трудовой деятельности. Сотрудники бесплатно получают обеды и ланчи, напитки и закуски, также в компании есть возможность отвлечься от работы, разгрузить большой поток информации в голове и поиграть в теннис, сходить на йогу или совсем расслабиться и зайти в массажный кабинет. Такие методы подразумевают под собой определённую цель – укрепить отношения между рабочими зонами. К примеру, отсутствие маленьких столов на двоих и присутствие больших длинных столов для обеда, что позволяет сразу общаться большой командой или наличие маленьких кухонь, где работники могут позволить себе отвлечённо пообщаться не о работе либо наоборот, решить

рабочие вопросы. Все эти принципы и способы создают систему мотивации работников, которая, в свою очередь, имея не только медицинское, пенсионное страхование и другие льготы, также включает в себя бесплатное питание, медицинскую помощь прямо на месте и множество развлечений для расслабления. Важный момент – это поддержание семей сотрудников. К примеру, если у работников вот-вот появился новорождённый, то родители получают дополнительный отпуск до 7 недель, а также ещё и пособия. Корпорация полностью возместит денежные средства, которые были затрачены на профессиональную подготовку и образование сотрудников. Тем самым, корпоративная культура и мотивационная программа Google имеют очень тесную связь, также они во многом пересекаются и служат опорой друг для друга.

## 2. Анализ управления мотивацией персонала на предприятии «Связной Логистика»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Связной» (АО «Связной Логистика») – крупнейший в России мультиканальный ритейлер федерального масштаба. Свою деятельность начал в России в 1995 году с компании под названием «Максус». По всей России на данный момент открыто около 2800 салонов «Связной» и около 82 салонов по Беларуси, которые ежедневно посещают более 1,5 миллиона человек.

В 2002 году компания создала свой интернет-магазин, на данный момент являющийся одним из крупнейших игроков в онлайн-ритейле.

В салонах связи «Связной» продаются не только мобильные телефоны, смартфоны, операторы сотовой связи, но также там можно приобрести следующие виды товаров: планшеты, ноутбуки, устройства для выхода в интернет (модемы и роутеры), фотоаппараты, видеокамеры, аксессуары, фитнес-браслеты и умные детские часы. «Связной», к тому же, оказывает услуги по настройке телефонов, компьютеров и другой техники, в салонах можно осуществить денежный перевод, оплатить кредит любого банка либо штраф ГИБДД, заплатить за интернет или цифровое ТВ. Торговых точек в любом городе преимущественно много, что позволяет людям не искать то или иное предприятие для каких-либо услуг, а просто зайти в салон и осуществить нужную им услугу.

Сеть салонов также оказывает финансовые услуги. На торговых точках можно оформить кредит или рассрочку как на смартфон, ноутбук или планшет, так и на аксессуары, к примеру, на портативные колонки или умные часы; оформить кредитную или дебетовую карту некоторых банков, приобрести страховой полис для путешествия либо для мигрантов.

В 2014 году выручка предприятия «Связной» составила 111 миллиардов рублей, показатель EBITDA (аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и



начисленной амортизации) – 4,42 миллиарда рублей. Онлайн-продажи принесли ритейлу более 20% товарного оборота.

Компания «Связной» имеет свою бонусную программу. Каждый может оформить в салоне бонусную карту «Связной-Клуб», приобретать товары и услуги и получать с этого бонусные баллы, которые в дальнейшем можно потратить на покупки в салонах сети. Данная бонусная программа является одной из крупнейших программ лояльности по всей стране, она насчитывает более 20 миллионов участников.

В 2015 году проект «Связного» Cstore стал лауреатом премии «Права потребителей и качество обслуживания» в номинации «Розничная торговля: специализированная сеть магазинов». Также компания вошла в топ 15 крупнейших ритейлов России (по мнению информационно-аналитического агентства Infoline).

Миссия компании «Связной».

«Мы – команда, любящая своё дело и нацеленная на результат. В быстро меняющемся мире мы предвосхищаем потребности людей и создаём для них полезные и удобные продукты и сервисы. Наша цель – делать жизнь наших клиентов, сотрудников, партнёров интереснее и ярче. Наше предназначение – постоянный поиск лучших решений. Наше кредо – всегда отвечать за свои слова и действия. Нам доверяют миллионы людей».

Ценности компании:

1. Инновационность. Мы открыты новому и постоянно развиваем свои знания. В поиске лучших решений мы никогда не останавливаемся. Мы умеем использовать на благо бизнеса и клиентов самые современные технологии.

2. Ответственность. Мы принимаем решения. Мы реализуем их в интересах клиента и компании, используя ресурсы максимально эффективно. Мы готовы решать любые задачи. Мы не боимся признавать свои ошибки и исправлять их немедленно.

3. Вовлеченность. Это 100% вклад в развитие компании в каждую минуту времени. Это вдохновение, которое каждый получает от общих

амбициозных целей. Это твоя поддержка команде даже за пределами зоны твоих профессиональных компетенций. Это любовь к общему делу и драйв, который приносят нам улыбки клиентов.

4. Открытость и доверие. Нам нечего скрывать. Каждый день мы ведём конструктивный диалог друг с другом, с клиентами и партнёрами и учимся у них. Мы делимся информацией, знаниями, успехами и победами. Мы уважаем каждого участника нашей команды и каждого участника рынка.

Более двадцати тысяч сотрудников предприятия обеспечивают высочайший уровень качественного клиентского сервиса, что отражается в постоянном росте новых клиентов.

На предприятии АО «Связной Логистика» присутствует линейно-функциональная организационная структура. Данная структура сочетает в себе преимущества как линейной, так и функциональной структуры, но преобладающим всё же являются вертикальные связи тип «руководитель – подчинённый». Функциональные звенья управления не имеют административной власти в отношении к руководителям, которые стоят ниже их, функциональные руководители, которые стоят на уровень выше, занимаются только функциональным руководством стоящих ниже по рангу функциональных служб. Получается, что линейно-функциональная система создаёт форму разделения и кооперации труда в управлении организацией, при котором за управление принятием решений и управляющим воздействием отвечают линейные руководители, в то время как функциональные руководители занимаются информированием всех сотрудников и разработкой проектов решений.

Структура подчинения организации АО «Связной Логистика» представлена на рисунке 1.

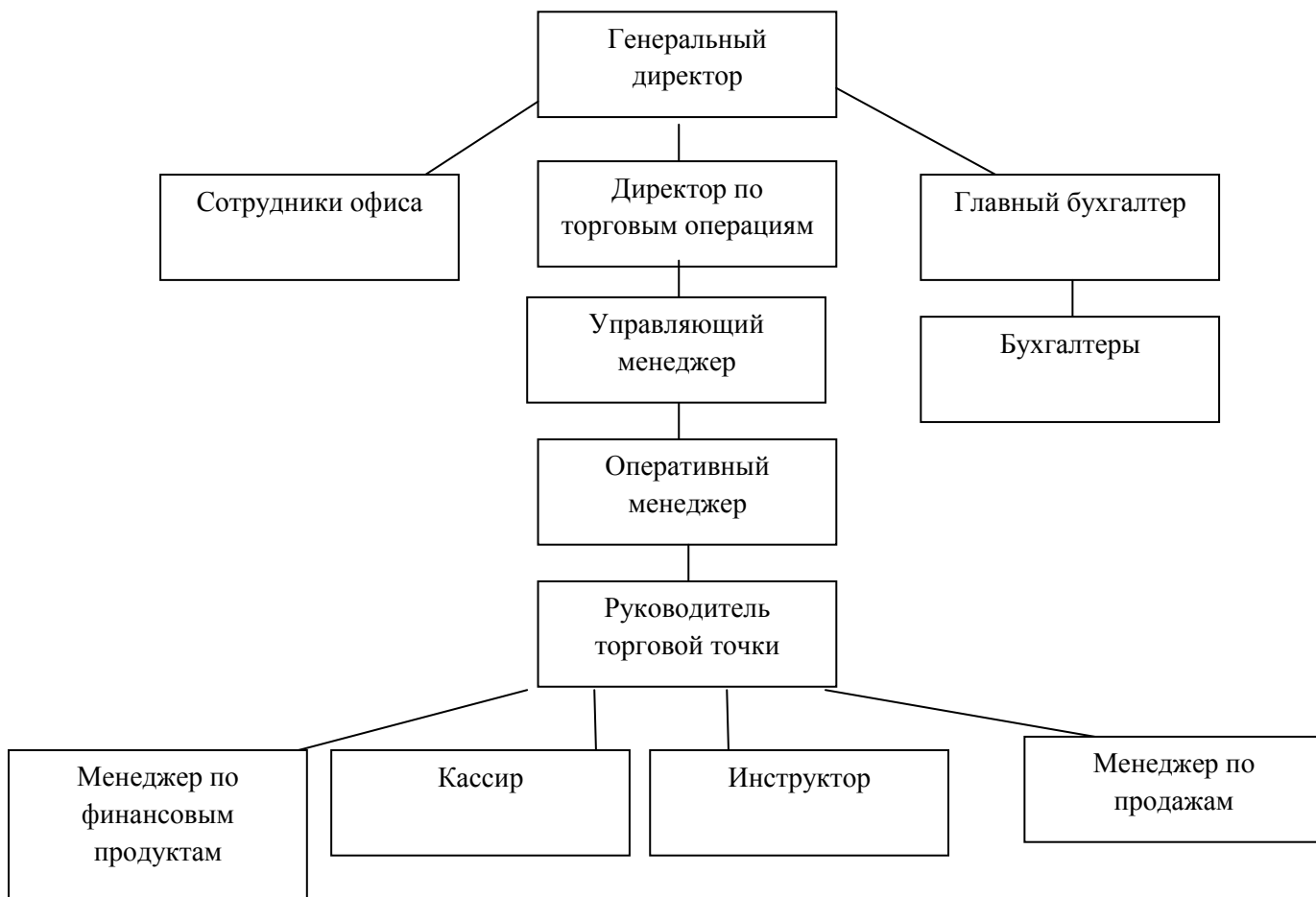


Рисунок 1 – Линейно-функциональная структура предприятия АО «Связной Логистика»

Анализ технологий мотивации, применяемых в организации.

Существует несколько аспектов на предприятии АО «Связной Логистика», содержащих в себе группы методов стимулирования персонала:

1. Регулирование взаимоотношений коллектива в целом, опираясь на должностные инструкции сотрудников и их положение.
2. Использование метода властной мотивации, к примеру, создание приказов и распоряжений, делегирование полномочий.
3. Экономические методы мотивации. Иными словами, материальное стимулирование: различные премии по результатам труда, сдельная форма оплаты труда с учетом выполненных работ отдельного сотрудника.
4. Социально-психологические методы. Стимулирование сотрудников посредством социального пакета (больничный лист, выплата пособий,

декретные выплаты), а также создание корпоративных мероприятий для всего коллектива.

В соответствии с Трудовым Кодексом РФ организация в праве сама устанавливать вид системы оплаты труда, форму материального поощрения и размер оклада, соответствующий определённой должности.

В соответствии с Положением об оплате труда, установленном в организации, основным источником, откуда выплачивается заработная плата сотрудникам, считается фонд оплаты труда, который включает в себя:

- Оклад за норму выработанных часов, который указан в трудовом договоре;
- Сдельный заработок;
- Персональные надбавки (переработка);
- Премияльная часть.

Надбавка не выплачивается сотрудникам в следующем случае:

1. Лицам, которые находятся в отпуске по уходу за ребёнком.
2. Лицам, которые освобождены от занимаемой должности.
3. Лицам, у которых прекращён допуск.
4. Лицам, которые работают по гражданско-правовому договору.

Выплата надбавки заканчивается в тот день, когда он считается следующим за днём от прекращения допуска, освобождения от должности.

Доплата за исполнение обязанностей, присущих сотруднику другой должности, который может временно отсутствовать на рабочем месте, преследуют за собой цель мотивировать работников в получении материальной премии, а также в получении некоего опыта и новых навыков.

При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата (ст. 151 ТК РФ).

Выполнение должностных обязанностей сотрудника, который отсутствует временно на рабочем месте, может осуществляться только в том случае, когда работник качественно и слаженно выполняет свои должностные обязанности, если сотрудник владеет нужными навыками, а также только с письменного согласия самого работника.

Сотрудники могут быть лишены премиальной части в полном объёме или частично в следующих случаях:

1. Причинение материального ущерба компании.
2. Нарушение правил техники безопасности.
3. Несоответствие должности.

Сотрудники лишаются премии в полном объёме в следующих случаях:

1. Прогул.
2. Приход на работу в наркотическом или алкогольном опьянении.
3. Распитие спиртных напитков на территории организации.
4. Совершение махинаций либо хищения товарно-материальных ценностей, принадлежащих организации.

Уменьшение премии в полном объёме или частично происходит в выплату текущего месяца. То есть, в тот период, когда было произведено упущение в трудовой деятельности. Премия сотрудникам выплачивается согласно фактически отработанному времени в текущем месяце на основании табелей учета рабочего времени.

Проведя анализ по оплате труда и премирования сотрудников, можно сделать вывод, что размер заработной платы персонала зависит от результатов их деятельности. За каждое несоблюдение должностных инструкций или нарушения заданной дисциплины происходит уменьшение премии в полном объёме или её части.

Проведём анализ финансовой деятельности предприятия АО «Связной Логистика» в г. Санкт-Петербург.

Чтобы оценить эффективность деятельности салонов сотовой связи АО «Связной Логистика» в г. Санкт-Петербург, необходимо провести анализ работы предприятия в целом.

Для начала, чтобы рассмотреть основные показатели, необходимо проанализировать объём продаж по каждой категории из ассортимента. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объёмы продаж по каждой категории из ассортимента в общем товарообороте за 2015, 2016, 2017 гг., млн. руб.

Порядковый номер	Наименование ассортиментной категории	Объём продаж, млн. руб.			Темп роста, %	
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015-2016 гг.	2016-2017 гг.
1	Фото- и видеотехника	19,4	15	15	-23%	0%
2	Компьютерная техника	4,2	2,8	3,6	-33%	+28%
3	Мобильные телефоны и операторы сотовой связи	33,4	36,2	31,4	+17%	-14%
4	Аксессуары	1,4	0,8	0,6	-53%	-25%
5	Другая товарная категория	2,4	1	0,8	-58%	-20%
Итого		60,8	55,8	51,4	-8%	-8%

Как видно из таблицы 2, объёмы продаж в течение трёх лет заметно снизились по отдельным категориям. Это свидетельствует о снижении спроса покупателей на эти товарные группы. Данную динамику можно отследить на рисунке 2, на котором отображена структура товарооборота салонов сотовой связи АО «Связной Логистика» в г. Санкт-Петербург.

На рисунке 2 - структуре товарооборота, можно отследить, что большую часть продаж составляет группа «мобильные телефоны и операторы сотовой связи».

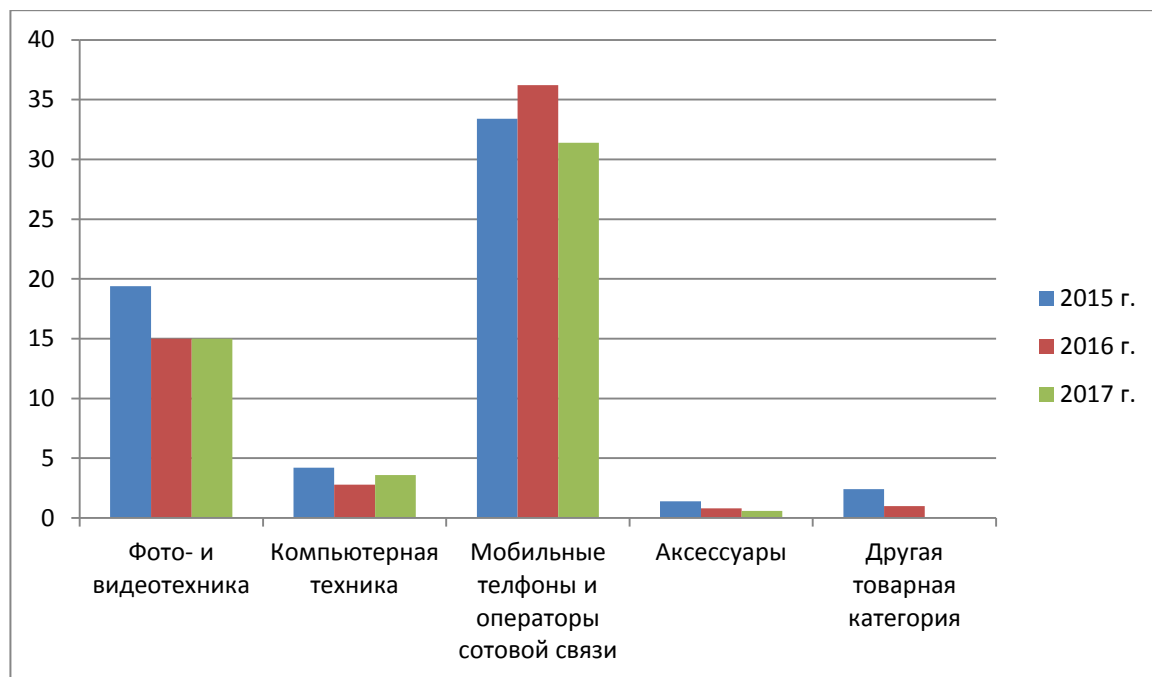


Рисунок 2 – Структура товарооборота в разрезе категорий ассортимента за 2015-2017 гг.

В 2015 году продажи данной категории составляли половину доходов организации, а в 2016 и 2017 годах они составили 65% и 61% от общего товарооборота.

Продажи остальных категорий товаров и услуг в 2016-2017 гг. резко пошли на понижение. Можно сделать вывод, что потенциальные потребители начали экономить на дополнительных товарах.

В таблице 3 показаны показатели работы организации за три года.

Таблица 3 – Основные показатели работы салонов сотовой связи АО «Связной Логистика» в г. Санкт-Петербург за 2015-2017 гг., млн. руб.

Год	Товарооборот млн. руб.	Валовые издержки, млн. руб.	Чистая прибыль, млн. руб.	Рентабельность, %
2015	60,8	56,2	4,6	8

Продолжение таблицы 3

2016	55,8	51,8	4	7
2017	51,4	47,8	3,6	7
Итого	168	155,8	12,2	7,8

Из таблицы 3 можно наблюдать снижение основных показателей работы предприятия, начиная с 2016 года. Показатели товарооборота, издержек и чистой прибыли изображены на рисунке 3.

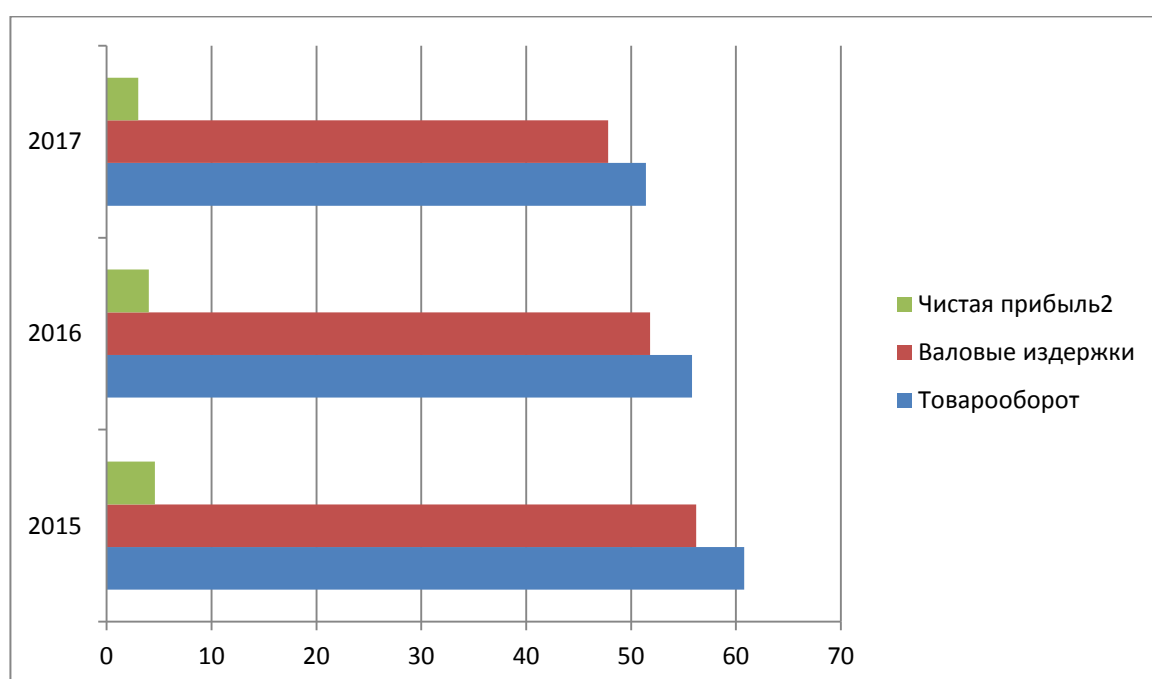


Рисунок 3 – Динамика товарооборота, издержек и чистой прибыли за 2015-2017 гг., млн. руб.

За два года товарооборот снизился на 9,4 млн. руб. Валовые издержки на 8,4 млн. руб. Чистая прибыль понизилась на один миллион рублей. Потеря прибыли предприятия по сравнению с 2015 годом составила 22%. Рентабельность снизилась практически на 1,5%. Организации пришлось удерживать долю рынка снижением валовых издержек.

Одним из главных факторов удержания рынка сотового ритейла является уровень и структура издержек компании. По сравнению с 2016 годом, когда



издержки организации составляли 51,8 млн. руб., в 2017 валовые издержки вслед за товарооборотом понизились на 4 млн. руб. и составили 47,8 млн. руб. Снижение издержек связано со снижением объёма сбыта товаров. Вывод – компанией тратилось меньше денежных средств на закупку очередных партий.

Структура издержек за 2017 год можно увидеть в таблице 4.

Таблица 4 – Структура валовых издержек офиса продаж АО «Связной Логистика» в г. Санкт-Петербурге за 2017 год, в руб., в %

Вид издержек	Сумма, в руб.	Доля в общем объёме, в %	Изменение к 2016 г., в %
Себестоимость товаров	29,158,000	61%	-8%
Заработная плата	9,560,000	20%	-2%
Налоги	6,692,000	14%	-9%
Затраты на маркетинг	478,000	1%	+25%
Содержание помещений	956,000	2%	+5%
Перевозки	717,000	1,5%	-30%
Прочее	239,000	0,5%	-10%
Итого	47,800,000	100%	

Скидки на товары и услуги, подарки и бонусы, затраты на рекламу составляют большую часть затрат, как видно в таблице 4. Данный вид затрат по сравнению с 2016 годом увеличился на 25%. В связи со снижением потребительского спроса, руководители организации приняли решение об увеличении издержек на продвижение на весь период 2017 года.

Несмотря на то, что у отдела продаж в г. Санкт-Петербурге не было никаких кредиторских задолженностей, в 2017 году организация производила закупки в меньшем количестве, в сравнении с предыдущими годами. Тем не

менее, себестоимость закупаемых товаров была повышена самими производителями примерно на 8-15%, в зависимости от категории товара.

Отдел продаж АО «Связной Логистика» в г. Санкт-Петербург для того, чтобы удержать уровень цен на товары и услуги, начал снижать свои издержки за счёт сокращения частоты перевозок.

Поделив чистую прибыль на среднюю величину оборотных средств, мы узнаем, какова рентабельность оборотных средств за тот или иной год в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели рентабельности оборотных средств за три года в %

Показатель	Год		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Чистая прибыль	4,6	4	1,6
Средняя величина оборотных средств	15,2	16	1
Рентабельность оборотных средств	60	50	2

Результаты таблицы 5 приведены наглядно на рисунке 4.

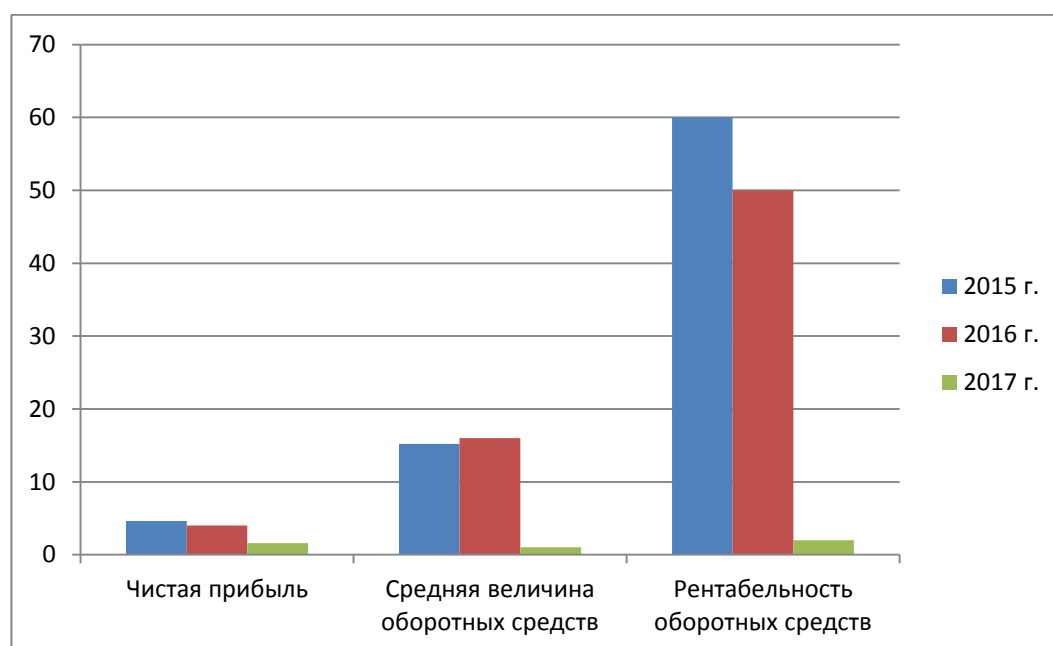


Рисунок 4 – Показатели рентабельности оборотных средств за три года, в %

Увеличение средней величины оборотных средств и уменьшение выручки влечет за собой снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств и, как следствие, снижение рентабельности оборота, которое говорит об уменьшении потребительского спроса в магазине компании.

## 2.2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия

Для выявления степени удовлетворенности сотрудниками условиями труда, которые обеспечивает организация, и определения методов совершенствования мотивации персонала было проведено анкетирование некоторых сотрудников разных должностей организации АО «Связной Логистика» в количестве 19 человек. Из которых 3 сотрудника (15,8%) – это руководители торговых точек, 11 человек (57,9%) – менеджеры по продажам непосредственно в салоне, 4 человека (21,1%) – сотрудники, работающие в офисе организации.

Данное анкетирование проводилось анонимно, но опрашиваемые были в курсе цели исследования. Полная анкета представлена в Приложении 1.

Целью анкетирования было выявить степень удовлетворенности своей трудовой деятельностью, уровень трудовой активности и факторы, которые на неё влияют.

Анкета состоит из двух частей.

В первой части опрашиваемым были заданы вопросы, которые касаются оценки материальных и нематериальных причин мотивации АО «Связной Логистика».

Во втором блоке анкеты было предложено указать основные причины, которые способствуют проявлению отсутствия мотивации к трудовой деятельности. Проанализировав анкетные листы с ответами, необходимо было выделить три основные проблемы, которые больше всего влияют на стимулирование к трудовой деятельности и мотивацию персонала:

1. Высокая текучесть кадров, а именно опытных специалистов.

2. Негативная атмосфера.
3. Персонал недостаточно проинформирован об эффективности своей деятельности.
4. Трудовая деятельность вышестоящих людей оценивается негативно.
5. Ненормированный график, частые переработки.

Среди опрашиваемых по гендерному признаку было 10 человек мужского пола и 9 женского пола.

По возрасту в структуре опрашиваемых в основном были сотрудники от 19 до 33 лет. Большая часть персонала (менеджеры по продажам или менеджеры по финансовым услугам непосредственно в салонах связи) – 57,9% - относится к категории 22 лет, а вышестоящие должности – к 28 лет.

Исследование степени удовлетворенности своей трудовой деятельностью можно сформировать в одну таблицу, представленную ниже (таблица 6).

Таблица 6 – Степень удовлетворенности своей трудовой деятельностью персоналом организации

Критерий оценивания	Удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Размер заработной платы	30,2%	60,1%	9,7%
График работы	48,5%	30,4%	21,1%
Разнообразие трудовой деятельности	60,8%	32,5%	6,7%
Самостоятельность	45%	25%	30%
Карьерный рост	30,2%	48,5%	21,3%
Санитарно-гигиенические условия	28,9%	42,6%	28,5%
Взаимодействие между сотрудниками	60%	10%	30%

Продолжение таблицы 6

Взаимодействие с руководителем торговой точки	55%	20%	25%
Признание в коллективе	65%	10%	25%
Ответственность	55%	30%	15%
Социальный пакет от организации	35%	45%	20%

Наглядно каждый показатель по степени его важности можно рассмотреть на рисунке 5.

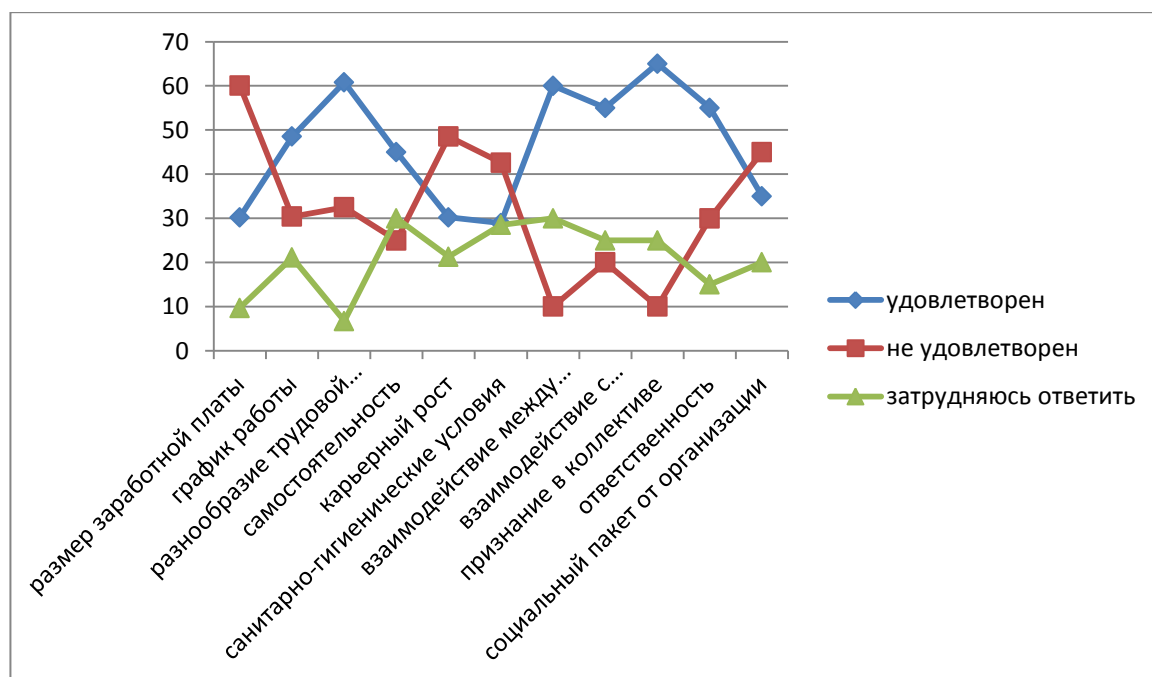


Рисунок 5 – Степень удовлетворенности своей трудовой деятельностью персоналом организации

Исследование степени удовлетворённости своей трудовой деятельностью в процентном соотношении распределилось следующим образом:

Полностью довольны рабочими условиями 15% респондентов, средняя удовлетворенность получается 66%.

Также был проведён опрос о последующих планах сотрудников в компании, среди которых были следующие ответы:

1. 15,7% останутся работать на ныне занимаемой должности.
2. У 21% в планах занять должность повыше.
3. 10,5% желают уйти работать в из салона в офис либо наоборот.
4. 26,3% желают покинуть компанию, но искать новую в этой же сфере.
5. 26,3% желают покинуть компанию и поменять сферу деятельности.

Следовательно, можно сделать вывод, что 42% из всех опрашиваемых сотрудников желают сменить своё рабочее место, покинув компанию. Это слишком высокий потенциальный уровень текучки.

Если разбирать факторы, которые воздействуют на степень удовлетворённости трудовой деятельностью в организации, можно сделать следующие выводы:

1. Мотивации, подразумевающие под собой материальное вознаграждение, повышает активность персонала у 80% опрашиваемых;
2. Моральная мотивация увеличивает моральное стимулирование у 9% респондентов, но 2% никак не снижается от этого их трудовой деятельности;
3. Трудовая атмосфера в коллективе увеличивает мотивацию у 60%, а в обратном случае, уменьшает у 10%, никак не влияет у 30%.

У 75% респондентов бытует мнение, что мотивация персонала способна повысить эффективность трудовой деятельности, по мнению 10% напротив, мотивация никак не влияет на эффективность, а 15% затруднились ответить на данный вопрос.

По результатам анкетирования можно сделать несколько выводов. К факторам, которые больше всего не удовлетворяют сотрудников рассматриваемой организации по критериям, относятся:

1. У группы сотрудников торговых точек факторы, понижающие мотивацию к работе, определены следующими критериями:

- Маленькая заработная плата (60,1%);
- Санитарно-гигиенические условия (42,6%);
- Взаимоотношения с руководителем торговой точки (20%).

2. Группа работников, занимающих должность управленцев, выделил следующие недостатки организации:

- Маленькая заработная плата (56,2%);
- Карьерный рост (35,6%);
- Маленький социальный пакет (12%).

3. Группа руководителей торговой точки выделили следующие упущения компании, которые понижают уровень мотивации к работе:

- Отсутствие разнообразия трудовой деятельности (36,4%);
- Маленький социальный пакет (18,5%).

Проанализировав ответы сотрудников компании в анкете, можно отметить два основных фактора, которые негативно влияют на мотивацию персонала, если рассматривать это со стороны самих сотрудников.

Маленькая заработная плата (60,1% от общего количества опрошиваемых).

Маленький социальный пакет (45%).

Средний уровень удовлетворённости всего персонала составляет 36%, что говорит о низком уровне, который влияет недостаточно эффективно на персонал и их трудовую деятельность.

78% респондентов дали положительную оценку влияния различных мотивация на их трудовую деятельность. Притом, из более значимых стимулов они выделили:

- Доплату за стаж (74%);
- Корпоративные мероприятия (20%);
- Обучение и тренинги (6%).

На рисунке 6 изображены преобладающие стимулы на предприятии, благодаря которым можно сделать вывод, что наиболее эффективным и пользующимся популярностью стимулом является доплата за стаж.



Рисунок 6 – Преобладающие стимуляции сотрудников АО «Связной Логистика»

Важным фактором для организации в целом является высокая текучесть кадров. Любой компании, как бы грубо это не звучало, невыгодно отпускать опытных специалистов. К тому же, новеньких сотрудников нужно обучать, а это отдельные затраты. Наглядно текучесть кадров за последние два года в АО «Связной Логистика» по г. Санкт-Петербург можно увидеть в таблице 7.

Таблица 7 – текучесть кадров в АО «Связной Логистика» за 2016 и 2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %
Количество работников, нанятых на начало года	96	100	104,17
Количество работников, нанятых на конец года	100	108	108,0
Принятые сотрудники	42	36	76,19



Продолжение таблицы 7

Уволенные сотрудники	34	24	70,59
В том числе:	0	0	0
-по учёбе			
-по выходу на пенсию	4	6	150,0
-по собственному желанию	20	16	80,0
-по судебным разбирательствам	1	0	0
-по инициативе руководства	8	2	25,0
Среднегодовое количество сотрудников	104	108	103,8
Общий оборот, чел	76	56	73,7
Коэффициент приёма на работу	40,38%	29,63%	
Коэффициент увольнений	32,69%	22,22%	
Коэффициент текучести в целом	28,8%	16,6%	

С помощью коэффициента текучести кадров в целом можно определить, насколько организация конкурентоспособна на рынке труда и насколько она удовлетворяет потребности персонала.

Из таблицы 7 видно, что коэффициент текучести в 2017 г. меньше, чем в 2016 г. (16,6% и 28,8%), хотя общий оборот рабочей силы уменьшился на 20 человек или на 23,6%. Основной причиной увольнения является увольнение по собственному желанию, что говорит о неудовлетворённости персоналом своей трудовой деятельностью. Коэффициент текучести в данной организации считается высоким, так как нормальным считается тот, который не превышает

10%, даже несмотря на то, что он снизился в 2017 г. Также важно отметить тот факт, что персонал увольняется с предприятия, проработав там недолгое время. Это говорит об отсутствии замотивированности персонала в своём дальнейшем развитии в компании.

Таким образом, проведя анализ деятельности рассматриваемой организации по итогам второго подпункта, можно выделить следующие выводы:

1. По результатам проведённого анкетирования среди сотрудников организации АО «Связной Логистика» разных должностей видно, что существующие на предприятии на данный момент мотивации не в полной мере удовлетворяют материальные и нематериальные потребности.

2. Разобрав за 2016 и 2017 гг. текучесть кадров на предприятии можно определить то, что сотрудники компании не задерживаются на своём рабочем месте ввиду отсутствия стимулов к дальнейшей деятельности, что свидетельствует о высокой текучести кадров.

3. Наиболее эффективным нововведением для предприятия может послужит новый материальный вид мотивации – доплата за стаж, что позволит избежать высокой текучести кадров.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией

#### 3.1 Внедрение системы стимулов на предприятии АО «Связной Логистика»

На основе проведённого анализа были выявленные следующие проблемы:

1. Маленькая заработная плата.
2. Неперспективный карьерный рост.
3. Отсутствие разнообразия трудовой деятельности.

Для устранения этих проблем предлагаются следующие мероприятия.

Мероприятие 1. Надбавка за выслугу лет. Для того чтобы повысить материальную заинтересованность у сотрудников предприятия АО «Связной Логистика», в том числе достичь цели закрепления опытных специалистов на рабочем месте во избежание большой текучки кадров, предлагается ввести процентную надбавку за выслугу лет в размере от 2 до 13% (в зависимости от длительности рабочего стажа на предприятии на конкретной должности) от размера заработной платы сотрудника. Если у работника рабочий стаж в компании составляет 3 года – доплата будет составлять 2% от заработной платы (оклад плюс премиальная часть). Соответственно, за каждый следующий год она будет увеличиваться на 2%. То есть, к примеру, при стаже работы 4 года доплата будет 4%, 7 лет – 10%. Максимальный размер надбавки, который составляет 16%, будет начислен при непрерывном стаже работы в организации 10 лет. При стаже работы свыше 10 лет размер надбавки остаётся фиксированным. Полное описание размера надбавки и стажа указаны в таблице 8.

Таблица 8 – Размер стажа сотрудников предприятия и соответствующая процентная надбавка

Рабочий стаж сотрудника в компании	Соответствующая надбавка, %
3 года	2
4 года	4

## Продолжение таблицы 8

5 лет	6
6 лет	8
7 лет	10
8 лет	12
9 лет	14
10 и больше лет	16

Ежемесячная надбавка за выслугу лет идёт в зачёт в любом случае исчисления среднего заработка. Когда возникают такие случаи, как необходимость изменить или назначить размер надбавки не с начала текущего месяца, то выплата или её изменения происходят с начала следующего месяца. При самом первом назначении данного вида премии, выплата происходит исключительно на основании приказа руководителя по представлению отдела трудовой деятельности и заработной платы.

Отдел кадров и организация труда и заработной платы занимается отслеживанием непрерывного трудового стажа всех сотрудников организации, а также при введении новой мотивации пересмотров надбавки к заработной плате. Если сотрудник увольняется по собственному желанию с предприятия АО «Связной Логистика», то премиальная надбавка за выслугу лет не выплачивается в текущем месяце. Надбавка за стаж работы, которая является также премиальной частью заработной платы, может быть удержана частично или в полном размере, в зависимости от вида нарушения сотрудником дисциплинарных и общих правил.

В связи с тем, что у организации на данный момент есть некий лимит финансовых средств, то увеличение фонда оплаты труда посредством введения надбавки за выслугу лет может столкнуть организацию с какими-либо трудностями. Чтобы осуществить задуманное мероприятие по усовершенствованию мотивации управления персоналом, а именно выделить часть финансовых средств компании на данные надбавки с учётом

особенностей деятельности организации и частыми случаями неисполнения своих должностных обязанностей, что называется несоответствие должности, предлагается также ввести в дополнение к системе доплаты за стаж систему оценки качества работы сотрудников.

Мероприятие 2. Оценка качества работы сотрудников на предприятии. По итогам этой системы премиальная часть сотрудников может быть как увеличена, так и уменьшена. Проверка качества работы сотрудников будет проверяться вышестоящими должностями по чек-листу (Приложение 2), а также согласно нормативным документам. К примеру, менеджеров по продажам будет оценивать руководитель торговой точки, а самого руководителя непосредственно оперативный менеджер. Оплата данной мотивации будет совершаться в зависимости от пройденных баллов сотрудниками в процентном соотношении.

Данная проверка на соответствие должности будет проводиться один раз в две недели, а удержание либо премия будет рассчитываться следующим образом:

Сотрудник набрал менее 85% - уменьшение премии;

85-95% - нет ни удержания, ни премии;

Свыше 95% - премия.

Внедрение данной системы позволит положительно повлиять на сотрудников тем, что они либо смогут получить выгоду от эффективности своей работы, либо потерять часть своей премии вследствие неисполнения своих должностных обязанностей и несоответствия должности.

Система оценивания основывается на стандартах качественного сервиса компании, распространяющая свою деятельность как на руководителей торговой точки, так и на его подчинённых, менеджеров по продажам и менеджеров по финансовым продуктам. Основная цель внедрения системы оценки качества трудовой деятельности сотрудников организации – это обеспечение качественного сервиса для каждого клиента салона и своевременного выполнения своих должностных обязанностей. Размер

материального стимулирования будет устанавливаться на предприятии АО «Связной Логистика» в соответствии с коэффициентом качества труда каждого сотрудника.

Оценка качества трудовой деятельности – это регулярная проверка каждого сотрудника организации на то, насколько он способен выполнять закреплённые за ним должностные обязанности. Целью данной оценки качества трудовой деятельности является – повышение качественного сервиса в салонах сети, а также повышение ответственности сотрудниками за качество выполняемых трудовых действий и производственных процессов.

Основные принципы системы оценки качества трудовой деятельности включают в себя:

1. Регулярная проверка по чек-листу и анализ проведённой проверки по набранным баллам.
2. Проведение контрольного тестирования знаний (аттестации) в соответствии занимаемой должности.
3. Ответственность сотрудника за выявление несоответствия своей должности и за неисполнение действий, предписанных должностными инструкциями.
4. Развитие чувства ответственности за результаты проверки качественного сервиса и умения анализировать свои недоработки в трудовой деятельности.

Руководители торговых точек, а также оперативные менеджеры дважды в неделю будут проводить проверку качества работы сотрудников, рассчитывать коэффициент качества труда для каждого работника салона, устраивать ежемесячные собрания, на которых будет проводиться анализ качества труда и разбор коэффициента качества труда, причины, по которым сотрудники не в полном объёме выполняют свои должностные обязанности, искать пути решения данных проблем и учиться предотвращать нарушения трудовой дисциплины в целом.

Коэффициент качества труда – это показатель, который учитывает

качество и важность отдельных нарушений трудовой и технологической дисциплины, отразившихся на результативности труда [10]. Оценка качества трудовой деятельности каждого сотрудника предполагается осуществлять с помощью некоторых критериев, которые учитывают важное значение при нарушении трудовой дисциплины.

Коэффициент качества труда позволяет определить степень близости уровня выполнения основных обязанностей по факту к уровню, на который нацелена стратегия. Числовое значение данного коэффициента, получающееся в результате проведённого анализа способно позволить сравнивать качество трудовой деятельности сотрудников, состоящих в разных должностях. Коэффициент качества труда каждого сотрудника организации является показателем для распределения премиальной части.

Абсолютно каждый показатель качественной трудовой деятельности включает в себя два противоположных коэффициента: снижения и поощрения. Коэффициент снижения ( $K_c$ ) учитывает несоответствие должности и невыполнение своих должностных обязанностей сотрудником, а коэффициент поощрения ( $K_n$ ), наоборот, перевыполнение показателей, инициативу и замотивированность в своей трудовой деятельности.

Коэффициент качества труда (ККТ) рассчитывается следующим образом:

$$ККТ = 1,00 + K_n - K (1), \text{ где}$$

1,00 – номинальное значение ККТ;

$K$  – сумма коэффициентов снижения за один месяц;

$K_n$  - сумма коэффициентов поощрения за месяц.

Величина ККТ сравнивается с общими показателями и вместе они образуются в таблицу 9.

Таблица 9 – Оценка ККТ АО «Связной Логистика»

№	Коэффициент качества труда	Размер удержания или повышения премии	Сдельного приработка
1	Свыше 1,0	В соответствии с ККТ, но не выше 30%	В соответствии с ККТ, но не выше 30%
2	0,75-0,85	-15%	-15%
3	0,5-0,75	-25%	-25%
4	Ниже 0,5	-60%	-60%
5	При нарушении трудовой дисциплины на рабочем месте	-100%	-100%
6	При нарушении трудовой деятельности вне рабочее время на территории предприятия	-100%	-60%
7	При жёстком нарушении трудовой дисциплины	-100%	-100%

Оценивание качества трудовой деятельности сотрудников организации подразумевает под собой наличие критериев, которые характеризуют качество его деятельности. И если присутствуют некие замечания (либо, наоборот, поощрения), то ККТ уменьшается (повышается) в зависимости от принадлежности к тому или иному критерию. Общий список для всех сотрудников предприятия АО «Связной Логистика» наглядно представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Критерии, которые характеризуют качество деятельности сотрудников

№	Критерии понижения ККТ	Величина понижения (повышения)
1	Перевыполнение показателей, за каждый %	+0,03
2	Выполнение дополнительной задачи	+0,05



Продолжение таблицы 10

3	Рейтинг менеджеров по продажам/менеджеров по финансовым продуктам/руководителей торговых точек	+0,05
4	Премия за выполнение особенно важных задач	+10
5	Благодарность	+0,10
6	Победители мотиваций	+0,1
7	Выявление случая несоответствия должности	-0,3
8	Хранение документов предприятия ненадлежащим образом	-0,1
9	Искажение информации	-0,11
10	Невыполнение задач, данных руководством	-0,19
11	Невыполнение приказов, выставленных под контроль в ОСК За каждый случай При повторном нарушении Отсутствие отметок о выполнении приказов	-0,1 -0,51 -1,0
12	Скрытие фактов, ложная информация	-0,51
13	Невыполнение задач в установленные сроки	-0,15
14	Отсутствие участия в сложившейся ситуации, за каждый случай	-0,3
15	За оценку по соблюдению санитарных норм Оценка 4 Оценка 3	-0,15 -0,3
16	Отсутствие анализа причин, предъявленных подразделению	-0,15
17	Отсутствие проделанных мероприятий по устранению недочётов, выявленных в подразделении	-0,30
18	Нарушение внутреннего распорядка на предприятии АО «Связной Логистика», за каждый случай (опоздание, прогул, уход с рабочего места по неуважительной причине и без предупреждения)	-0,10
19	Прочие дисциплинарные нарушения	-0,3
20	Прогул тренингов, обучения, вебинаров, собраний, назначенных для повышения эффективности трудовой деятельности и выполнения ежемесячных планов	-0,51
21	Удержание за нанесение материального ущерба организации	-0,08
22	Нанесение умышленных телесных повреждений, грубость, оскорбления, дача ложно информации, повлекших нарушение здоровья	-10

Продолжение таблицы 10

23	Административное взыскание либо понижение премии	
	по:	
	Замечание	-0,1
	Выговор	-0,15
	Строгий выговор	-0,3
	Уменьшение премии на 20-30%	-0,33
	На 50-60%	-0,51
	На 100%	-1,0

Зная про опыт внедрения системы надбавки за выслугу лет, а также оценки качества трудовой деятельности в других организациях города Санкт-Петербург, можно предполагать, что именно благодаря этим системам совершенствования мотивации управления персоналом, текучесть кадров сократится до обычного естественного уровня – с 15% до 5% за год.

Очень важным фактором является то, что эффективная система мотиваций и премирования должна положительно влиять на сотрудников, ради которых она применяется.

### 3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

На каждом предприятии раз в квартал и в целом за год в обязательном порядке должна проводится оценка экономической эффективности системы мотивации и премирования сотрудников. А также по результатам этой оценки должен проводиться анализ, а в дальнейшем корректировка критериев и размеры премиальной части. Лишь в данном случае премиальная часть сотрудников буде для них стимулом к повышению эффективности трудовой деятельности организации в целом.

При расчёте экономической эффективности действующих систем премирования за улучшение уровня выполнения планов и критериев за счёт исходного уровня рационально применять средний, достигнутый по факту в

базисном периоде уровень выполнения показателя [11]. При его расчёте должны исключаться:

1. При индивидуальной оплате – сотрудники с непримечательным уровнем выполнения показателей либо отработавшие менее 10 дней за месяц.
2. При коллективной оплате – непримечательные выполнения показателей.

Исходный уровень выполнения показателей должен быть осуществимым для большинства сотрудников при целесообразной организации труда. Разумно определять исходный уровень, исходя из существующих на предприятии видов работ, которые близки по сложности и технологии выполнения.

Рассчитаем экономический эффект от мероприятия «надбавка за выслугу лет» по совершенствованию мотивации управления персоналом.

Формула экономической эффективности:

$$\mathcal{E}_\Pi = \frac{\Pi}{3}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_\Pi$  - это эффективность производства;

$\Pi$  - количество единиц созданной продукции;

$3$  - затраты производственных затрат.

Средняя заработная плата менеджера по продажам в салонах связи «Связной» в г. Санкт-Петербург составляет 45000 руб. Соответственно, расчёт экономической эффективности будет производиться следующим образом.

К примеру, общая численность сотрудников, отработавших в компании 3 года равна 438. Из этого количества работников, которые не выполняют свои должностные обязанности в полной мере – 96 человек.

Проработав в компании 3 года с ежемесячной заработной платой 45000 руб. один сотрудник получит премию в размере 1350 руб. Удержания за невыполнение своих должностных обязанностей одного сотрудника будет

составлять 4500 руб.

Следовательно, экономическая эффективность будет равна:  
 $(438*1350)/(4500*96) = 591300/432000=1,36875$ .

Экономическая эффективность от проведённого мероприятия будет равна 1,36875.

Проведём расчёт экономической эффективности от второго предложенного мероприятия – оценки качества работы сотрудников.

$$(438*4500)/(4500*96) = 1971000/432000 = 4,5625.$$

Где 438 сотрудников получают премию за выполнение особо важных задач в размере 4500 руб. (10% от заработной платы), а с 96 сотрудников розницы удерживают 4500 руб. за невыполнение своих должностных обязанностей. Следовательно, экономическая эффективность будет равна 4,5625.

Данное мероприятие благотворно повлияет на сотрудников, стимулировав их к дальнейшей качественной работе в компании по стандартам предприятия, к повышению трудового стажа, возможному карьерному росту. В таблице 11 указано, как предложенные мероприятия повлияли на показатели деятельности организации, до и после внедрения.

Таблица 11 – Влияние предложенного мероприятия на показатели деятельности организации

Показатель	До предложенного мероприятия	После предложенного мероприятия	Изменения
Выручка, всего	3701549	4979034	+1277485
Прибыль от продаж	2684672	3464150	+779478
Текучесть персонала, %	15%	9%	-6
Качественный сервис, ккт, %	78%	88%	+10

Из таблицы 11 можно наблюдать рост качественного сервиса в салонах связи на 10%, из чего следует, что сотрудники после введения

предложенных мероприятий замотивированы в качественном выполнении своих трудовых обязанностей.

Вследствие проведённых мероприятий не только сотрудники розницы имеют хорошую прибыль и стимулы к работе, но и выручка компании за счёт этого увеличивается, изменения составляют 1277485 руб. в положительную сторону.

## Заключение

Для совершенствования управления мотивацией персонала организации существует множество методов. К примеру, повышение оклада сотрудников предприятия, комфортные условия работы, корпоративные мероприятия, организованные руководством для персонала, выезды лучших сотрудников за границу либо по России с экскурсионной программой, различные мотивационные конкурсы и так далее. В первую очередь, для совершенствования управления мотивацией персонала необходимо выяснить, какие упущения имеет система мотивации и оплаты труда. А для того, чтобы решить данные проблемы, необходимо систематически и регулярно проводить оценку и анализ системы мотивации.

Для исследования была выбрана крупная и известная по всей России компания, федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже сотовой техники и других услуг АО «Связной Логистика» в городе Санкт-Петербург.

В ходе исследования были выявлены потенциальные возможности компании, такие, как повышение эффективности трудовой деятельности сотрудников организации, путём совершенствования существующих методов мотивации и оплаты труда персонала. Также были выявлены слабые стороны – это отсутствие стимулов у сотрудников организации к их трудовой деятельности при множестве существующих мотивационных конкурсов.

Во время написания бакалаврской работы было проведено анонимное анкетирование работников предприятия различных должностей, которое показало многие факторы неудовлетворенности своей трудовой деятельностью персоналом.

Для совершенствования существующей системы управления мотивацией персонала на предприятии были предложены следующие мероприятия, которые направлены на материальное стимулирование работников:

1. Мероприятие по введению процентной надбавки за выслугу лет, которая зависит от рабочего стажа сотрудников розницы, в размере от 3 до 16%

от зарплаты в целом. Таким образом, появляется возможность закрепить на рабочем месте опытных специалистов и понизить процент текучести на 6%. Коэффициент экономической эффективности будет равен 1,36875.

2. Мероприятие по введению оценки качества сотрудников на предприятии. Данное мероприятие позволит выявить сильные и слабые стороны сотрудников, повысить клиентский сервис и повысить продажи в рознице, соответственно, увеличив тем самым прибыль предприятия. Коэффициент экономической эффективности будет равен 4,5625.

В сравнении с ситуацией на предприятии до и после введенных мероприятий можно заметить, что текучесть персонала заметно уменьшается, сотрудники розницы держатся за своим рабочим местом, стремятся к карьерному росту. Прибыль от продаж увеличивается на 779478 руб., что говорит о качественной и грамотной работе сотрудников предприятия, которые в полной мере выполняют свои должностные обязанности.

## Список используемой литературы

1. М.Б. Флек Практическая экономика предприятия: синергетический подход: Монография/ М.Б. Флек, Е.А. Угнич, И.В. Богуславский, Ю.Б. Слюсарь. – Ростов н/Д.: ИУИ АП ДГТУ, 2014 – 208 с.
2. О.В. Викулина Теория и практика психологии управления: настольная книга менеджера по персоналу/ О.В. Викулина. – М.: Litres, 2017 – 2431 с.
3. Понятие корпоративной культуры [Электронный ресурс]. URL: <https://studfiles.net/preview/4242432/page:7/> (дата обращения: 25.04.2018 г.).
4. Кодекс этики российского библиотекаря: официальный текст. – Тюмень.: 2011 г. 1 с.
5. М. Альберт Основы менеджмента/ М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоури. – М.: Litres, 2017 – 157 с.
6. Т.А. Ветошкина Влияние корпоративной культуры на систему мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. №9. С. 23.
7. Список лучших работодателей в США [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2009/01/23/fortune/> (дата обращения: 27.04.2018 г.).
8. Интернет-магазин «Связной» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.svyaznoy.ru/> (дата обращения: 05.05.2018 г.).
9. Трудовой кодекс Российской Федерации: официальный текст. – Москва.: 2001 г. 424 с.
10. Р.И. Акмаева Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – М.: Издательство «Прометей», 2018 – 58 с.
11. По данным компании, размещенным на внутреннем портале <http://maxus/sdo/ru>
12. А.Г. Киселев Теория и практика массовой информации: подготовка и создание медиатекста / А.Г. Киселев. –СПб.: Питер, 2011 – 400 с.



13. Т.А. Баландина Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях / Т.А. Баландина Ю.Г.Быченко. – М.: 2011 – 89 с.
14. М.К. Тутушкина Практическая психология для менеджеров: Учебник / М.К. Тутушкина. – М.: Финоинь, 2010. – 198 с.
15. Н.А. Жданкин Мотивация персонала: измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2010. – 269 с.

Пример анкеты для опроса сотрудников предприятия АО «Связной  
Логистика»

Часть 1.

1. Ваша должность?
2. Как давно вы работаете в компании?
3. Устраивает ли вас заработная плата в компании?
4. Какие именно мотивации способны сподвигнуть на получение премии?
5. Чтобы вы изменили в схеме премирования сотрудников организации?
6. Стремитесь ли вы вырасти по карьерной лестнице?
7. Если не стремитесь вырасти, то какие ваши дальнейшие планы?

Часть 2.

1. Соблюдаете ли вы должностные инструкции во время своей трудовой деятельности?
2. Какие причины вас отталкивают от эффективной трудовой деятельности?
3. Устраивает ли вас ваш график работы?
4. Что бы вы внесли нового в свою трудовую деятельность, дабы разнообразить её?
5. Какие взаимоотношения у вас со своим руководителем и коллективом в общем?
6. Достаточно ли льгот предоставляет вам компания?

Памятка по качественному сервису

1. Установление контакта:
  - 1.1 подход к клиенту в течение одной минуты – 5 баллов.
  - 1.2 Использование приоритетных акций – 10 баллов.
  - 1.3 Оставаться в зоне контакта – 5 баллов.
  - 1.4 Работать со вторым клиентом (поприветствовать, попросить подождать) – 10 баллов.
2. Выявление потребности клиента:
  - 2.1 задавать клиенту открытые вопросы (минимум два-три) – 10 баллов.
  - 2.2 если нет товара в наличии, предложить электронный каталог – 5 баллов.
3. Презентация товара:
  - 3.1 дать товар в руки – 10 баллов.
  - 3.2 Рассказать клиенту языком выгод преимущества товара, исходя из потребностей клиента – 5 баллов.
4. Сделать дополнительную продажу: аксессуар, операторы сотовой связи, дополнительные услуги – 15 баллов.
5. Использование акций:
  - 5.1 рассказать условия приоритетных акций относительно товара, который интересует клиента – 10 баллов.
  - 5.2 Назвать конкретную сумму экономии в рублях – 10 баллов.
6. Работать с программой «Связной-клуб»: уточнить у клиента наличие карточки «Связной, если её нет, предложить оформить – 10 баллов.
7. Предложить купить здесь и сейчас – 15 баллов.
8. Работать с возражениями:
  - 8.1 уточнить, какие сомнения у клиента остались, привести аргументы в виде выгод/преимуществ – 5 баллов.

8.2 если клиент не готов купить здесь и сейчас, предложить оформить рассрочку с минимальным платежом – 5 баллов.

9. Завершение сделки: попрощаться с клиентом, упоминая бренд «Связной» - 5 баллов.