

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления мотивацией персонала (на примере
АО «Компания объединенных кредитных карточек»)

Студент

А.А. Клёпова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Полякова Т.В.

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

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Клёпова А.А.

Тема работы: Совершенствование управления мотивацией персонала на примере АО «Компания объединенных кредитных карточек»

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на примере АО «Компания объединенных кредитных карточек».

Объект исследования – АО «Компания объединенных кредитных карточек», основным видом деятельности, которого является торговый и интернет эквайринг, сопровождение эмиссии карт, программы лояльности и реферальное сотрудничество с банками-клиентами.

Предмет исследования – система управления мотивацией персонала АО «Компания объединенных кредитных карточек»

Методы исследования – абстрактно-логический, экономико-статистический и графический методы, социальный опрос, а также другие методы социально-экономических исследований.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 7 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 54 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 4.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации... 8	
1.1 Понятие и структура мотивации трудовой деятельности.....	8
1.2 Подходы к управлению мотивацией в организации.	11
2 Анализ управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных карточек».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	19
2.2 Оценка управления мотивацией персонала	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных кредитных карточек».....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала	40
3.2 Оценка предложенных мероприятий.....	44
Заключение.....	50
Список используемой литературы и используемых источников:.....	53
Приложение А «АНКЕТА для оценки мотивации сотрудников».....	55

Введение

«Мотивация персонала лежит на перекрестье как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности в не меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей, на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов» [1, с.6].

«Востребованность концепции мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова принимать к использованию концепции мотивации, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано» [1, с.6].

«Одна из основных проблем, с которыми сегодня сталкивается менеджмент, заключается в необходимости найти способ эффективного стимулирования высокой производительности труда персонала, повышения его удовлетворенности работой, заинтересованности в ней и приверженности организации» [1, с.6].

«Сотрудник с высокой мотивацией с удовольствием идёт на работу, всем интересуется, повышает свою квалификацию, душой болеет за общее дело. Опытные руководители знают, что именно такие работники являются основным капиталом любой фирмы, предприятия, организации. Важно добиться высокой мотивации сотрудников, но ещё важнее сохранить её. Для этого необходим индивидуальный подход к каждому работнику, так как все люди разные и у каждого на мотивацию влияют разные аспекты и обстоятельства». [2, с.4.].

«Мотивация – это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации». [3, с.26]

«Мотивация трудовой деятельности является достаточно важным источником развития общества».

«Изучение мотивации важно по двум причинам. Во-первых, как потребители, мы нередко становимся жертвой человека, не удовлетворенного своей работой и производящего либо некачественные товары и услуги, либо ненадлежащим образом выполняющего наши просьбы. Во-вторых, скорее всего, в течение ближайших 30-35 лет нам предстоит проводить на работе от одной трети до половины всего времени, в течение которого будем бодрствовать. А это слишком большой отрезок жизни, чтобы прожить его в состоянии фрустрации и неудовлетворенности и чувствовать себя несчастным человеком» [3, с.26].

«Еще древние мыслители считали, что человеческие потребности являются основной движущей силой общественного развития. По мнению Демокрита, именно нужда (потребность) сделала ум человека изощренным, позволила приобрести речь, язык, привычку к труду. Гераклит считал, что потребности определяются условиями жизни, поэтому ослы предпочитают солому, свиньи радуются грязи, а птицы купаются в пыли и золе. Он утверждал, что умеренность в удовлетворении потребностей способствует развитию и совершенствованию интеллектуальных способностей людей. Сократ говорил, что каждому человеку свойственны потребности и стремления. Но главное не в том, каковы они, а в том, какое место они занимают в его жизни. Человек может быть независимым от других людей только в том случае, если он способен управлять своими привычками и желаниями. Люди, неспособные укрощать свои побуждения, являются рабами телесных страстей и внешней действительности». [2, с.5].

Актуальность темы выпускной квалификационной работы возрастает в связи с повышением образования и культурного развития сотрудников и роста его личностных запросов к трудовой деятельности. В 90-х годах шло формирование нового, более зрелого типа работника, который не довольствуется послушанием и обезличенным, механическим трудовым усердием, а стремится найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником или даже сохозяином производства.

Тема выпускной квалификационной работы является очень актуальной, поскольку мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

Особого внимания заслуживают темы создания на предприятиях и в организациях современной мотивационной системы управления персоналом, которая должна быть направлена как на достижение максимальных экономических результатов, так и на развитие потенциальных возможностей каждого сотрудника.

В связи с этим, актуальность, научная и практическая значимость проблем мотивации управления персоналом в современных рыночных условиях предопределили выбор темы бакалаврской работы.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на примере АО «Компания объединенных кредитных карточек».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала;

– провести анализ и оценку практики управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных кредитных карточек»;

– разработать предложения по формированию оптимальной системы управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных кредитных карточек»

– определить социально-экономическую эффективность предложений по формированию управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных кредитных карточек».

Объектом исследования является предприятие АО «Компания объединенных кредитных карточек».

Предметом исследования является система управления мотивацией персонала АО «Компания объединенных кредитных карточек»

В работе были использованы как теоретические, так и методологические разработки научных учреждений. В основе лежат методические исследования, рекомендации и публикации по вопросам развития мотивационных систем.

В процессе написания дипломной работы применялись абстрактно-логический, экономико-статистический и графический методы, социальный опрос, а также другие методы социально-экономических исследований.

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала в организации

1.1 Понятие и структура мотивации трудовой деятельности

«Мотивация представляет собой предмет комплексный и сложный для изучения. Существуют различные трактовки понятия «мотивация» современными учёными. Наиболее ёмким и кратким является определение Егоршина А. П.: мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности. В отношении предприятия мотивация труда представляет собой побуждение работника к активной трудовой деятельности, соответствующей целям организации. В науке управления персоналом мотивация рассматривается как один из самых действенных инструментов воздействия на текущую деятельность работника, а также на социально-психологический климат в трудовом коллективе» [4, с.68].

«Структурными элементами процесса мотивации являются потребности, интересы, ценности, ценностные ориентации, идеалы и мотивы, представляющие совокупность внутренних побудительных сил».

«Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в тоже время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди по-разному реагируют на потребности: стремятся удовлетворить их, подавляют их или не реагируют на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека» [1, с.9].

«На основе потребностей формируются также ценности и ценностные ориентации. Ценности – это представления субъекта, общества, социальной

группы о главных и важных целях жизни и работы, а также об основных средствах достижения этих целей. К ценностям относятся все предметы и явления, которые имеют положительную значимость в глазах общества, коллектива, личности. Для различных социальных групп работников одни и те же объекты и явления могут иметь разную значимость. Например, для кого-то главной ценностью трудового поведения является материальное благополучие, для кого-то это содержание труда» [1, с.10].

«Ценностные ориентиры – это устойчивое отношение к совокупности материальных и духовных ценностей, вызывающее стремление человека к их удовлетворению и служащие ему ориентиром в поведении и деятельности. Они определяют предрасположенность к определённому виду трудовой деятельности. Например, если важнейшим ориентиром для человека является творческий характер труда, то некоторое время он может не думать о заработке и условиях труда» [1, с.10].

«Особой формой ценностей выступают общественные идеалы, то есть представления о том, какими должны быть общественные, социальные отношения, работник. В идеалах выражена цель деятельности. Они влияют на формирование индивидуальных ценностей, которые являются элементами мотивации трудового поведения» [1, с.10].

«В ходе соотнесения потребностей, интересов, ценностей с трудовой ситуацией посредством мотивов осуществляется выбор наиболее значимых из них» [1, с.10].

«В наиболее простом смысле мотив – отражение потребности, т.е. нужды, недостатка, в чем-либо, что человеку необходимо. Мотив – это, то, что вызывает определенные действия человека» [1, с.10].

«Среди большого разнообразия мотивов выделяют наиболее важные:

- мотивы стадности (потребность быть причастным к делам коллектива);
- мотивы самоутверждения (желание быть признанным

окружающими и занимать определённое положение в обществе);

- мотивы достижения успеха; мотив самореализации (потребность человека реализовать свой потенциал);

- мотив самостоятельности (потребность стать хозяином на своем рабочем месте и самостоятельно принимать решения);

- мотив стабильности (предпочтение иметь гарантированную занятость);

- мотив приобретения (желание иметь материальные и духовные ценности);

- мотив справедливости (стремление работников к справедливому вознаграждению по итогам труда).

«Эти мотивы служат ориентиром человека в поведении и действиях» [1, с.10].

«Деятельность человека обуславливается одновременно несколькими мотивами. Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра поведения работника. Его структура зависит от конкретной трудовой ситуации: ситуация выбора специальности или места работы, ситуация повседневной работы на предприятии, ситуация конфликта, перемены места работы или профессии, инновационную ситуацию, связанную с изменением характеристик трудовой сферы». [2, с.11]

«Повседневное трудовое поведение, характеризуется такими элементами мотивационного ядра, как мотив обеспеченности, проявляющийся в материальной заинтересованности работника, мотив признания, как стремление сотрудника реализовать в труде свой потенциал, мотив престижа, как стремление реализовать свою социальную роль в общественной оценке трудовой деятельности» [2, с.11]

«Исходя из названных элементов процесса мотивации, он может быть представлен в виде зависимости: сначала происходит возникновение потребности, затем, когда потребности приобретают форму интересов,

происходит разработка стратегии и поиск путей и методов удовлетворения потребности. После определения тактики деятельности, происходит её осуществление. Если деятельность по удовлетворению потребности привела к положительному результату, то сотрудник будет стремиться воспроизвести этот процесс по отношению к другой потребности. Если к отрицательному, то человек будет снова попытаться удовлетворить её, прилагая большие и иные усилия, выполняя работу лучше» [2, с.11]

«Классический менеджер стремится, прежде всего, к власти, независимости, высокому социальному статусу, продвижению по службе. В то же время многие люди предпочитают находиться под покровительством, поэтому они не вступают на путь частного предпринимательства, даже если иных способов улучшить дела, у них нет. Мотивационная структура личности при всей стабильности, все же поддается изменению, если действовать целенаправленно, например, в процессе воспитания. Изменение мотивационной структуры, в свою очередь, приводит к изменению поведения личности» [2, с.11]

Поэтому мотивация труда не может носить какого-то завершенного характера, это непрерывный процесс.

1.2 Подходы к управлению мотивацией в организации.

«Управление мотивацией персонала представляет собой подбор различных способов и методов эффективного воздействия на сотрудников в целях его стремления к результативной деятельности. Любая компания, которая желает улучшить трудовую мотивацию, должна начинать с устранения факторов демотиваторов, т.е. факторов, которые ведут к снижению настроения работников на высокую самоотдачу» [7, с.40].

«Базовые принципы эффективной системы мотивации:

- 1) ориентация на четкие и достижимые цели;

2) система мотивации должна решать конкретные цели и задачи;
3) анализ системы мотивации других успешных компаний;
4) привлечение ключевых сотрудников к процессу разработки системы мотивации;

5) ограниченность экспериментального срока».

«Если система мотивации при ее апробации на длительном промежутке времени не показала своей результативности, то она меняется и начинается процесс разработки новой» [7, с.40].

«Для построения авторской модели требуется глубокое понимание специфики отрасли, ее нюансов и приоритетов, что под силу опытным специалистам. Оптимально использовать уже показавшие свою результативность и эффективность, но обязательно их адаптировать под специфику конкретной компании» [7, с.40].

«В построении эффективной системы мотивации действенным методом будет формирование активной коммуникации с менеджерами компании. Оптимальна при этом позиция HR менеджера как организатора, но ни в коем случае не единоличного автора. Эффективную систему мотивации можно создать, если целенаправленно формировать у менеджеров, да и у персонала, мнение, что система мотивации является результатом их труда, их заслугой. В этом случае можно минимизировать неизбежное сопротивление при внедрении системы мотивации. К примеру, показал свою действенность метод рабочих групп, куда входят ключевые специалисты, руководители высшего звена. Правильный подбор, то есть включение в рабочую группу опытных и влиятельных сотрудников, позволяет не только в максимально короткие сроки разработать систему мотивации, но и минимизировать ее отторжение в процессе внедрения. К тому же она позволяет разработать наиболее объективные показатели результативности, которые будут положены в основу системы мотивации» [7, с.40].

«Закон системы мотивации — ее тесная связь с оценкой персонала. Например, в одной из компаний оценка проводится один раз в год. Здесь состав комиссии по оценке составляют:

- 1) непосредственный руководитель сотрудника;
- 2) несколько человек из других подразделений;
- 3) HR-менеджер.

Основные показатели для оценки в этой компании:

- 1) выполнение поставленных целей и задач (их степень);
- 2) профессиональные качества;
- 3) личностные качества;
- 4) управленческий потенциал» [7, с.40].

«Для проведения оценки персонала бухгалтерия предоставляет информацию о достижении определенных показателей по компании, подразделениям и отдельным сотрудникам. Главное, что персонал достаточно серьезно воспринимает всю процедуру оценки и готовится к ней. Это достигается за счет того, что от ее результатов зависит карьерный рост сотрудников, размер премий и т.д.» [7, с.40]

«Закон системы мотивации – она должна быть направлена на повышение и развитие лояльности персонала. Применительно к торговому персоналу большой проблемой является воровство в различных формах: материальных ценностей или информации. Поведение любого человека формируется под взаимным действием различных факторов. Мотивационный тип сотрудника изменяется под влиянием различных жизненных обстоятельств. Например, продавец магазина принадлежал к альтруистическому типу. Он мирился с невысокой оплатой труда, ради возможности общаться с людьми и получать от них высокую оценку. Но затем он взял кредит и превратился в эгоиста. До тех пор пока сотрудник не погасит кредит, он будет ценить сумму заработной платы выше профессионального признания» [7, с.41]

«Система мотивации в компании должна быть организована с учётом особенностей производственной деятельности, поставленных целей традиций и других факторов. Но есть и общие подходы, которые применяются ко многим организациям. Во-первых, необходимо поднять на обсуждение вопрос о необходимости разработки программ мотивирования, создать концепцию и отдельное подразделение по управлению персоналом или укрупнить отдел кадров, передать ему соответствующие функции. Этот отдел должен быть в подчинении у непосредственного руководителя, с правовыми и административными полномочиями, с влиянием на установление размера оплаты труда» [3, с.71].

«Далее следует разработать локальные нормативные акты, например, положение о персонале, в котором нужно отразить политику организации в сфере управления персоналом, положение о премировании должно содержать наиболее оптимальную схему премирования с учётом стоящих перед организацией проблем. Если необходимо мотивировать работников материальными рычагами – устанавливаются размеры денежных премий. Если заработная плата уже достаточно высокая – возможен вариант предоставления дополнительных отпусков. Если у организации существует проблема текучести кадров, то следует добавить варианты поощрения за длительную работу: различные надбавки, отпуска за стаж, ежегодные премии, выплачиваемый за полностью отработанный календарный год. Серьезным аспектом для мотивации имеет увеличение пакета социальных услуг, таких как: предоставление медицинской страховки, организация досуга, абонементы на спорт, помощь в решении имущественных проблем, представление ссуд, корпоративных гарантий и поручительств» [3, с.71].

«Работодателю необходимо управлять карьерой работника, планировать кадровый резерв, своевременно и по справедливости повышать по служебной лестнице. Следует развивать межличностные отношения в коллективе, осуществлять политику управления конфликтами, возможно,

привлекая таких специалистов, как психологи. Особое место занимает адаптация вновь принятого сотрудника, необходимо взвешенно подойти к решению вопроса, где будет его рабочее место, провести знакомство с коллегами, ознакомить с локальными нормативными документами и должностными инструкциями» [3, с.71].

«В настоящее время существуют различные комплексные подходы к управлению мотивацией персонала» [3, с.72].

«Примером может служить принцип старшинства, на основе которого строится вся система трудовой мотивации в Японии. Она исходит из признания авторитета, а для фирмы – приоритета работников, которые заняты в организации более длительное время. А поскольку все рабочие и служащие поступают в компанию сразу после окончания учебного заведения, т.е. в одном возрасте, приоритет большинства понимается здесь буквально как приоритет возраста. Повышение работников по служебной лестнице осуществляется в строгой очередности, в соответствии с возрастом претендентов на должность. Принцип старшинства соблюдается и при установлении заработной платы, и при распределении бытовых льгот и услуг, где он реализуется не в порядке очередности, а в результате дифференциации размеров соответствующих вознаграждений в зависимости от возраста». [3, с.72].

«По мнению некоторых исследователей, система старшинства снижает конкуренцию между сотрудниками, предупреждает конфликты внутри коллектива, так как каждый работник знает рамки своего роста и не стремится раньше времени из них вырваться, помня, что впереди в любом случае будет заслуженное повышение. Принято считать, что в таких условиях подчиненные легче выстраивают климат сотрудничества с коллегами и безоговорочно признают власть вышестоящих по службе». [3, с.72].

«Главным и основным видом мотивации в США считается денежное стимулирование, которое состоит из двух частей: заработной платы, выплачиваемой за выполненную работу, и дополнительных льгот, составляющих, например в США, 40 % зарплаты. Определение приоритетов позволяет установить законность требований к непосредственным исполнителям и исключить безосновательные претензии. Например, достаточно популярна так называемая система грейдов, которую можно порекомендовать к внедрению на современных российских предприятиях» [6, с.11].

«Грейдирование – определение ценности рабочего места для предприятия в зависимости от сложности и тяжести труда, что является наиболее эффективным способом установления уровня заработной платы для профессии или должности. Данный метод позволяет очертить круг функциональных обязанностей каждой рабочей единицы, установить взаимосвязь данных функций с задачами, стоящими перед структурным подразделением и предприятием, определить уровень сложности и тяжести выполняемых работ, создать иерархию рабочих мест предприятия. Иерархия рабочих мест, базирующаяся на оценке тяжести и сложности труда, является основой для создания системы оплаты труда и определения структуры дохода в зависимости от уровня рабочего места в сформированной иерархии» [6, с.11]

«Система оплаты труда в настоящее время – это самый сильный стимулятор трудовой активности персонала. Существуют общие наиболее эффективные принципы организации оплаты труда».

«Создание оптимальной системы оплаты труда состоит из четырех основных этапов» [4, с.7].

1. Для начала следует сформулировать критерий выбора системы оплаты труда, или, другими словами, определить, что вы хотите получить от сотрудника, управляя его мотивами приобретения. Основными критериями

выбора системы оплаты труда на предприятии обычно являются:

- а) увеличение объема товаров и услуг,
- б) повышение качества обслуживания,
- в) успех в достижении локальных целей,
- г) увеличение прибыли
- д) снижение издержек обращения,
- е) рост профессионального уровня персонала».

«На коротком промежутке времени использовать все критерии не представляется возможным. Необходимо изменять систему оплаты труда, устраняя те, которые в большей степени существенно влияют в данный момент на недостаточную работу персонала» [4, с.7].

2. «Далее необходимо сделать выбор между возможными формами оплаты труда, а их всего две: повременная и сдельная, включая ее современную разновидность – бестарифную систему оплаты» [4, с.7].

3. «Следующий этап - проектирование системы оплаты труда персонала торгового предприятия, где необходимо выбирать наиболее подходящий оценочный показатель трудовой деятельности персонала, а, точнее, критерий, по которому будет рассчитываться объем материального вознаграждения» [4, с.7].

4. «И, наконец, на последнем этапе формируется конкретный алгоритм оплаты труда, который должен обязательно отвечать следующим требованиям:

- простота и понятность любому сотруднику;
- возможность самостоятельной проверки правильности начисления заработной платы;
- зависимость оплаты труда, от конкретных действий работника, а не от субъективных симпатий и антипатий его руководителя» [4, с.8].

В качестве вывода отметим, что при использовании материального вознаграждения в качестве главного мотива труда руководитель предприятия

должен помнить простые правила, обеспечивающие успешность выбранной им системы материального стимулирования:

«1. Рост объёма вознаграждений всегда улучшает отношение работника к работодателю, но в силу эффекта привыкания, является лишь кратковременным стимулятором роста производительности труда, то есть система оплаты труда – гораздо более значимый фактор мотивации, чем размер заработной платы» [4, с.8].

2. «Невозможно создать систему оплаты труда, которая будет устраивать каждого, поэтому необходимо ориентироваться только на большинство персонала» [4, с.8].

3. «Не стоит советоваться с бухгалтерами или экономистами насчет выбора системы оплаты труда. Они всегда будут доказывать преимущество того варианта, который им легче рассчитывать, а не тот, который приведет к улучшению работоспособности персонала предприятия» [4, с.8].

4. «Во избежание снижения авторитета руководителя - все решения об изменениях системы оплаты труда должны исходить только от него и лично им доводиться до персонала» [4, с.8].

5. «Критерий выбора системы оплаты труда должен быть единым для всех категорий работников предприятия, иначе неизбежно будут возникать конфликты из-за разных приоритетов в выполнении трудовой деятельности» [4, с.9].

6. «Никто еще не смог изобрести идеальную, полностью завершённую систему оплаты труда, ее оптимальность – это не состояние, а постоянный процесс приспособления материальных стимулов и алгоритмов их расчета к изменяющимся условиям внешней среды, так что постоянная инновационная активность в этой области – верный способ поднять эффективность труда своих подчиненных» [4, с.9].

2 Анализ управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных карточек»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Акционерное общество «Компания объединенных кредитных карточек» United Card Services (компания группы Глобал Пейментс) - крупнейшая в России независимая процессинговая компания с многолетним опытом работы на рынке эквайринговых услуг, собственным процессинговым центром и командой высококвалифицированных специалистов.

Основными продуктами United Card Services являются торговый и интернет эквайринг, сопровождение эмиссии карт, программы лояльности и реферальное сотрудничество с банками-клиентами.

Компания обеспечивает приём банковских карт основных платёжных систем: Мир, Visa, Mastercard, JCB, UnionPay, American Express.

Бизнес UCS давно вышел за пределы московского офиса и сегодня развивается в масштабах всей России. Первый филиал компании был открыт в Санкт-Петербурге в 1993 году; затем каждый год к списку представительств UCS прибавлялось по два-три филиала в крупнейших городах.

На сегодняшний день география присутствия компании – 31 регион по всей России.

Построение прочных партнерских отношений является определяющим фактором успеха в работе UCS. UCS сотрудничает с ведущими международными платёжными системами Visa, MasterCard, UnionPay и JCB, а также с российским ОПС.

Более 150 банков являются партнерами UCS в сфере эквайринга, сотрудничая с компанией по реферальной или агентской схеме. Свыше 140

банков находятся на процессинговом обслуживании UCS. UCS также выстраивает партнерские отношения с торгово-сервисными предприятиями, предлагая выгодные условия сотрудничества по эквайрингу и программам лояльности.

UCS предлагает банкам полный комплекс услуг по выпуску и обслуживанию банковских карт международных платёжных систем, а также любых локальных карточных проектов. Кроме того, для банков UCS предлагает различные варианты сотрудничества в области обслуживания клиентов-держателей банковских карт – эквайринга.

Мощный, высокотехнологичный и современный процессинговый центр UCS на базе карточного программного продукта компании «OPENWAY Systems Ltd» сертифицирован международными платёжными системами на выпуск и обслуживание карт основных международных платёжных систем и проходит ежегодную сертификацию на соответствие правилам организации процесса выпуска и обслуживания карт.

UCS предлагает банкам, не оказывающим услуги эквайринга, сотрудничество по подключению торгово-сервисных предприятий к эквайрингу UCS за вознаграждение.

Сотрудничество по привлечению клиентов к эквайрингу может осуществляться в рамках одной из двух схем.

Тарифы, порядок взаиморасчётов и другие финансовые условия для предприятий банк определяет самостоятельно.

Все расчёты с предприятиями проводит банк.

По агентским соглашениям UCS сотрудничает более чем с 40 банками.

Региональная организационная структура предприятия акционерное общество «Компания объединенных кредитных карточек» в г. Иркутске представлена в виде рисунка 1.



Рисунок 1 – Структура филиала в г. Иркутск

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности компании, которые отражены в Таблице 1.

Анализ показывает, что выручка в отчетном периоде увеличилась на 9,93% или 3753 тыс. руб.

В 2019 году произошел значительный скачок себестоимости продаж, а именно на 62,95% или 3366 тыс. руб. что связано с увеличением комиссии международных платежных систем. Несмотря на это, грамотная политика продаж руководителя филиала и небольшое сокращение управленческих расходов позволила увеличить объем продаж и сохранить прибыль филиала на уровне 100,80%

Численность персонала филиала не измена, штатное расписание стабильное.

В 2018-2019гг происходит рост среднегодовой заработной платы за счет регулярных получений премий сотрудниками за выполнение и перевыполнение плана продаж, а именно на 7,70% или на 47 тыс. руб.

Таблица 1 - Основные экономические показатели деятельности АО «КОКК» в г Иркутске за 2017 –2019 гг.

Показатели	2017г	2018г	2019г	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	36579	37762	41515	1183	3753	103,23	109,93
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	4479	5347	8713	868	3366	119,37	162,95
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	32100	32415	32802	315	387	100	101,19
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	632	565	563	-203	-2	89,39	99,64
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	219	154	158	-165	4	70,32	102,59
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	31249	31824	32081	575	257	101,84	100,80
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
9. Численность работающих, чел.	5	5	5	0	0	0	0
в т. ч. рабочих, чел.							
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3063	3050	3286	-13	236	99,57	107,73
11. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 9)	7315	7552	8303	237	751	103,23	109,94
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр. 10 / стр. 9)	612	610	657	-2	47	99,67	107,70
13. Рентабельность продаж, % (стр. 6 / стр. 1) · 100 %	85	84	77	-1	-7	98,82	91,67

Т.к. по специфике организации нет возможности произвести расчет рентабельности продаж от чистой прибыли, расчет велся, учитывая «Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.» (6)

Рентабельность продаж в анализируемых периодах снижалась. Анализ дел показывает, что темп роста затрат опережают темп роста выручки за счет роста себестоимости продаж, которые связаны с ежегодным увеличением комиссии международных платежных систем и некритичным увеличением коммерческих расходов на 2,59%

Рассматривая движение кадрового состава в филиале, согласно таблице 2, можно с уверенностью сказать, что структура стабильна, никаких глобальных изменений она не претерпевала.

Таблица 2 - Анализ движения кадров на АО «КОКК» в г. Иркутске

Показатель	2017	2018	2019	Изменение (+/-) 2018/2017	Изменение (+/-) 2019/2018
Прибыло, чел.	0	0	0	0	0
Выбыло человек, в т.ч.	0	0	1	0	-1
по инициативе работодателя	0	0	0	0	0
по собственному желанию	0	0	1	0	-1
Количество работников проработавших весь год	5	5	4	0	1
Среднесписочная численность	5	5	4	0	1

Из таблицы видно, что в 2019 году произошло уменьшение среднесписочной численности на 1 единицу. Это связано с сокращением штатных единиц «Экономист» по всей сети филиалов России в условиях кризиса.

Рассматривая возрастную структуру и уровень образования в таблице 3, можно сделать вывод, что состав филиала «молодой», возраст от 25 до 45 лет. Уровень образования соответствует требованиям занимаемых должностей.

Таблица 3 - Возрастная структура и образование сотрудников на АО «КОКК» в г. Иркутске

	2017 г	2018 г	2019 г	Изменение (+/-) 2018/2017	Изменение (+/-) 2019/2018
До 18 лет	0	0	0	0	0
18-25 лет	2	2	1	0	-1
26-36 лет	3	3	2	0	-1
37-45 лет	0	0	1	0	1
Итого	5	5	4	0	-1

Все сотрудники имеют высшее профессиональное образование.

Все текущие работники работают в организации более трех лет, что является показателем стабильности.

Проанализировав должностные инструкции, компетенции (квалификационные характеристики) работников организации, все сотрудники соответствуют указанным профилям.

Также хочется отметить, что благодаря слаженной работе сотрудников и грамотному управлению директора, филиал является одним из лидеров по всем ключевым показателям на протяжении 7 лет.

Сотрудники филиала были отмечены такими наградами, как:

1. Директору филиала в г. Иркутске «За достижение максимального уровня доходности среди филиалов в 2016 финансовом году»
2. Директор филиала стал победителем в номинации «За максимальный вклад в развитие филиальной сети» в 2015 году
3. Экономист и инженер филиала были признаны лучшими за существенные достижения, инновации, командную работу и проявление лидерских качеств в течение 2018 года. Победители премии воплотили в жизнь ключевые корпоративные ценности «Сервис». Ориентированный. Бизнес» в своей приверженности миссии и ценностям, а также превзошли стандарты качества Global Payments.

4. По итогам 2019 года директор филиала стал призером мотивационной программы «Президентский клуб», в которой принимают участие сотрудники из разных стран, где присутствует компания Global Payments.

Анализ филиала АО «КОКК» в г. Иркутске показывает, что в целом, благодаря структурному подходу к продажам, грамотной мотивационной политике и четкому подходу руководителя к управлению, наблюдается положительная динамика показателей.

2.2 Оценка управления мотивацией персонала

В компании существуют мотивационные программы для каждой категории сотрудников. Выплаты могут быть как прямые, так и косвенные.

Для работников Филиалов прямой выплатой за труд является заработная плата, которая имеет постоянную и переменную составляющие:

Постоянная составляющая, фиксируемая в штатном расписании, складывается из базового месячного должностного оклада в соответствии с договоренностью сторон.

Переменная составляющая складывается из:

- 1) Бонус за выполнение плана по Финансовому результату.
- 2) Бонус за доход новых ТСП (Торгово-сервисных предприятий).
- 3) Бонус за достижение заданного уровня конверсии
- 4) Доплаты за работу в выходные дни (в соответствии с ТК РФ), за уборку помещений;
- 5) Премий по итогам года и к юбилейным датам.

Косвенные выплаты предоставляются в виде:

- обязательных льгот и компенсаций;

– социальных льгот, предоставляемых Компанией по своему усмотрению в соответствии с утвержденными локальными нормативными актами.

Генеральный директор также вправе устанавливать новые виды надбавок, доплат и премий, социальных льгот путем издания правовых актов.

Директорам филиалов премия выплачивается ежеквартально, размер оклада является основой расчета премии для директора ОПК (обособленное подразделение компании):

- за фин. результат по зоне ответственности, база расчета - 40 % от оклада
- за доход от новых ТСП – база расчета - 40 % от оклада
- за достижение заданного уровня конверсии - 20% от оклада.

Размер премии может быть уменьшен вплоть до лишения на основании объяснительных записок и выговоров.

Расчет премии проводится и выплачивается по мере готовности расчета, но не позднее окончания следующего за отчетным кварталом.

Бонус от финансового результата рассчитывается путем сопоставления достигнутых за квартал показателей финансового результата ОПК с плановыми показателями по следующей шкале:

- базой для начисления премии является бонусный пул по данному показателю;
- при выполнении плана по финансовому результату менее чем на 80% премия не начисляется;
- при выполнении плана на 80% начисляется 50% от бонусного пула;
- при выполнении плана от 80% до 90% к премии по предыдущему пункту добавляется по 2% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 80%;

- при выполнении плана от 90% до 100% к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 90%;

- при выполнении плана от 100% до 110% к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 100%;- при выполнении плана более чем на 110% увеличения премии по отношению к выше обозначенной не происходит.

Правила расчета премии за доход от привлеченных предприятий.

В расчет принимаются ТСП, 1-я транзакция по которым прошла в отчётный период.

План по доходу на квартал рассчитывается по каждому ОПК отдельно, и далее трансформируются в планы сотрудников занимающихся продажами.

Схема начисления премии за достигнутый результат по доходу от привлеченных предприятий:

- базой для начисления премии является бонусный пул по данному показателю;

- при выполнении плана по доходности менее чем на 80% премия не начисляется;

- при выполнении плана на 80% начисляется 50% от бонусного пула;

- при выполнении плана от 80% до 90% к премии по предыдущему пункту добавляется по 2% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 80%;

- при выполнении плана от 90% до 100% к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 90%;

- при выполнении плана от 100% до 110% к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 100%;

– при выполнении плана более чем на 110% увеличения премии по отношению к выше обозначенной не происходит.

Правила расчета премии за достижение заданного уровня конверсии.

Конверсией по заявкам банка является отношение количества договоров по заявкам банка к количеству заявок, поступивших за отчётный период выраженное в процентах. Для правильного учёта конверсии по заявкам, поступившим в конце периода, договоры по ним учитываются также в течении 2-х недель после окончания периода.

План по уровню конверсии на квартал выставляется на основании расчёта конверсии за предшествующие периоды по всем заявкам банка, поступившим в ОПК. План включает в себя заданный уровень увеличения конверсии

– базой для начисления премии является бонусный пул по данному показателю;

– план по показателю выставляется в процентах до десятых долей;

– при выполнении плана на 100% начисляется премия в размере базы;

– при результате ниже планового показателя бонус уменьшается на 5% за каждые 0,1% разницы с планом;

– за каждые 0,2%превышения планового показателя бонус увеличивается на 1%.

– максимальное увеличение бонуса по этому пункту ограничено на уровне 10%.

В общем виде мотивационная программа для Директоров филиалов представлена в Таблице 4.

Таблица 4 - Информационная таблица расчета бонуса для директоров ОПК

Показатель	Бонусный пул	Бонусный период	Процент выполнения плана	Процент от бонусного пула
Бонус от Финансового результата	40% от оклада	Финансовый квартал	Менее 80%	Не выплачивается
			80%	50%
			80%-90%	по 2% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 80% выполнения плана
			90%-100%	к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 90% выполнения плана
			100%-110%	к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 100%
Бонус от дохода привлеченных предприятий	40% от оклада	Финансовый квартал	Менее 80%	Не выплачивается
			80%	50%
			80%-90%	по 2% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 80%
			90%-100%	к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 90%
			100%-110%	к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 100%

Продолжение таблицы 4

Бонус за достижения уровня конверсии	20% от оклада	Финансовый квартал	Менее 100%	уменьшается на 5% за каждые 0,1% разницы с планом;
			100	Равен бонусному пулу
			Более 100%	За каждые 0,2%превышения планового показателя бонус увеличивается на 1%. Максимальное увеличение бонуса по этому пункту ограничено на уровне 10%.

Размер квартальной премии может быть уменьшен вплоть до лишения на основании имеющихся замечаний к работе Директора ОПК, подтвержденных объяснительными записками:

- При наличии 1 объяснительной записки - премия может быть уменьшена на величину до 30% от рассчитанной суммы премии.
- При наличии 2 объяснительных записок – премия уменьшается на 60% от рассчитанной суммы премии.
- При наличии выговора или 3 и более объяснительных записок за квартал - на 100% от рассчитанной суммы премии. Решение об обоснованности объяснительных записок принимается Начальником УРР.

Рассмотрим результаты работы Директора в г. Иркутске за 2019 год. Данные приведены в таблице 5. Из результатов работы Директора ОПК в г. Иркутске видно, что плановые показатели выполняются стабильно, провалов в выполнении показателей нет. При этом видно, что у Директора также как и у менеджеров по продажам в мотивации есть показатель «Доход от новых привлечений» с небольшим уменьшением плана.

Таблица 5 - Результаты работы Директора ОПК в г. Иркутске за 2019 год

	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
	план тыс.р	факт тыс.р	% вып-я	план тыс.р	факт тыс.р	% вып-я	план тыс.р	факт тыс.р	% вып-я	план тыс.р	факт тыс.р	% вып-я
Финансовый результат	5000	5020	100	5300	5400	102	5600	5800	104	6000	6800	113
Доход от новых привлечений	80	83	104	240	260	108	480	490	102	700	800	114
Достижение уровня конверсии	60	62	103	60	63	105	60	61	102	60	63	105

Согласно результатам работы рассмотрим расчёт премий Директора в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет премий для директора ОПК в г. Иркутске

Оклад	100 000 ₽			
Полученная премия				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Финансовый результат	40 000 ₽	42 400 ₽	44 800 ₽	52 000 ₽
Доход от привлеченных предприятий	44 800 ₽	49 600 ₽	42 400 ₽	52 000 ₽
Достижение уровня конверсии	22 000 ₽	22 000 ₽	22 000 ₽	22 000 ₽
Итого	106 800 ₽	114 000 ₽	109 200 ₽	126 000 ₽

Из расчета премий видно, что мотивация ограничена по каждому показателю в рамках 130% от бонусного пула, который не превышает 40% от оклада сотрудника. А это значит, что премии имеют ограничение в денежном выражении, что в конечном итоге влияет на внутреннюю мотивацию сотрудника делать больше для перевыполнения плана.

Для менеджеров по продажам премии за привлечения клиентов начисляются ежеквартально и ежемесячно.

Для правильного понимания и единообразного применения расчета применяются следующие термины и определения:

- Чистый доход – доход, полученный Компанией при оказании услуг торгово-сервисному предприятию, за вычетом накладных расходов и понесенных убытков в отчетный период;
- Портфель сотрудника – количество торгово-сервисных предприятий, с которыми работник заключил договоры за отчетный период;
- Отчетный период составляет 12 месяцев, включая месяц, за который производится расчет чистого дохода;
- Оборот по портфелю сотрудника – оборот предприятий, входящих в портфель сотрудника;
- Доходный портфель сотрудника – ежемесячный чистый доход, получаемый Компанией от торгово-сервисных предприятий, с которыми работник заключил договоры за отчетный период (последние 12 месяцев).

Данный вид премий начисляется по двум категориям ежеквартально:

- премия за доходный портфель сотрудника;
- премия за количество привлечённых предприятий

Размер премии устанавливается в процентном отношении от доходного портфеля сотрудника по критериям, расписанным в таблице 7.

Таблица 7 – Критерий расчета премий менеджеров по продажам

Выполнение индивидуального плана по доходу от новых привлечений (в соответствии с моделью окупаемости)	Максимальный размер, который может быть начислен в процентном отношении к Доходному портфелю сотрудника
От 0 до 79,99 %	0 %
От 80 до 89,99 %	4 %

Продолжение таблицы 7

От 90 до 99,99 %	6 %
От 100 до 109,99 %	10 %
От 110 % и выше	12 %

Правила начисления премии за количество привлечённых предприятий.

– Предприятие считается привлеченным, когда оно выходит на оборот 60 тысяч рублей.

– Если предприятие не выходит на оборот 60 тысяч рублей в течение 3-х месяцев, предприятие не учитывается в количестве привлечённых, даже при дальнейшем росте оборота.

Схема начисления премии

– базой для начисления премии является 3% от доходного портфеля сотрудника;

– при выполнении плана по обороту менее чем на 80% премия не начисляется;

– при выполнении плана на 80% начисляется 50% от бонусного пула;

– при выполнении плана от 80% до 90% к премии по предыдущему пункту добавляется по 2% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 80%;

– при выполнении плана от 90% до 100% к премии по предыдущему пункту добавляется по 3% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 90%;

– при выполнении плана от 100% до 110% к премии по предыдущему пункту добавляется по 1% от бонусного пула за каждый полный процент сверх 100%;

– при выполнении плана более чем на 110% увеличения премии по отношению к выше обозначенной не происходит.

Размер квартальной премии за доход, принесенный привлеченными предприятиями, может быть уменьшен вплоть до лишения на основании имеющихся замечаний к работе менеджера по продажам (нарушение Стандартов работы менеджера по продажам и Положения о безопасности при привлечении новых предприятий), подтвержденных объяснительными/служебными записками:

- При наличии 1 объяснительной записки - премия может быть уменьшена на величину до 30% от рассчитанной суммы премии.
- При наличии 2 объяснительных записок – премия уменьшается на 60% от рассчитанной суммы премии.
- При наличии выговора или 3 и более объяснительных записок за квартал - на 100% от рассчитанной суммы премии. Решение об обоснованности объяснительных записок принимается Директором по продажам.

Рассмотрим результаты работы менеджеров по продажам в АО «КОКК» в г Иркутске, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты работы менеджеров по продажам в 2019 году

Количество новых договоров (Портфель сотрудника)												
	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
	План шт.	Факт шт.	% вып-я	План шт.	Факт шт.	% вып-я	План шт.	Факт шт.	% вып-я	План шт.	Факт шт.	% вып-я
Менеджер 1	10	11	110	10	12	120	10	12	120	10	14	140
Менеджер 2	10	8	80	10	7	70	10	6	60	10	8	80
Итого	20	19	95	20	19	95	20	18	90	20	22	110
Доход от новых привлечений (Оборот по портфелю сотрудника)												
	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
	План ,тыс. р	Факт ,тыс. р	% вып-я	План тыс. р	Факт ,тыс. р	% вып-я	План , тыс. р	Факт тыс. р	% вып-я	План тыс. р	Факт тыс. р	% вып-я

Продолжение таблицы 8

Менеджер 1	100	110	110	300	330	110	600	600	100	900	920	102
Менеджер 2	100	80	80	300	200	67	600	450	75	900	720	80
Итого	200	190	95	600	530	88	1200	1050	88	1800	1640	91

Из показателей 2019 года видно, что у Менеджера 1 стабильное выполнение плана по привлечению в количественном выражении, а также ежеквартальное выполнение плана по доходу. Однако, у Менеджера 2, ситуация противоположно другая: план по количеству новых договоров как и план по доходу от новых привлечений стабильно не выполняется.

Учитывая результаты работы обоих менеджеров, мотивация в денежном эквиваленте представлена в таблице 9.

Расчеты показывают, что премия сотрудников за выполнение плана продаж может превышать окладную часть в 3 – 5 раз. Доходный портфель Менеджера 1 превышает и опережает в росте Менеджера 2, вплоть до 4 квартала.

Таблица 9 – Расчет премии менеджеров по продажам

Доходный портфель, факт (тыс. руб)				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Менеджер 1	1000	1100	1050	1300
Менеджер 2	750	800	700	750
Премия по результатам работы Менеджера 1				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Количество новых договоров	33 000 ₽	36 300 ₽	34 650 ₽	42 900 ₽
Доход от новых привлечений	120 000 ₽	132 000 ₽	126 000 ₽	156 000 ₽
Итого	153 000 ₽	168 300 ₽	160 650 ₽	198 900 ₽
Премия по результатам работы Менеджера 2				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Количество новых договоров	11 250 ₽	0 ₽	0 ₽	11 250 ₽
Доход от новых привлечений	30 000 ₽	0 ₽	0 ₽	30 000 ₽
Итого	41 250 ₽	0 ₽	0 ₽	41 250 ₽

Премия Менеджера 1 в четвертом квартале составила более 4 окладов, что является показателем того, что мотивационная система работает и положительно влияет на итоговый результат работы компании, мотивируя привлекать больше качественных и доходных клиентов, чем больше результат – тем выше квартальный бонус за выполнение плана. Однако, у менеджера отсутствует мотивация для удержания клиента после того, как он «продержится» в доходном портфеле в течение 12 мес. После того, как он исчезает из расчета для получения бонуса, менеджеру становится безразлична его дальнейшая судьба, что отрицательно может сказаться на итоговом результате работы компании. И еще есть один существенный минус – менеджер не заинтересован в командной работе, он заточен на выполнение только личного плана и не зависит от общего плана филиала.

Среди сотрудников был проведен опрос, позволяющий определить факторы, которыми работники не довольны и определить их потребность в совершенствовании системы мотивации (анкета в Приложении А).

На вопрос о мотивирующих факторах при трудоустройстве ответы приведены на рисунке 2.

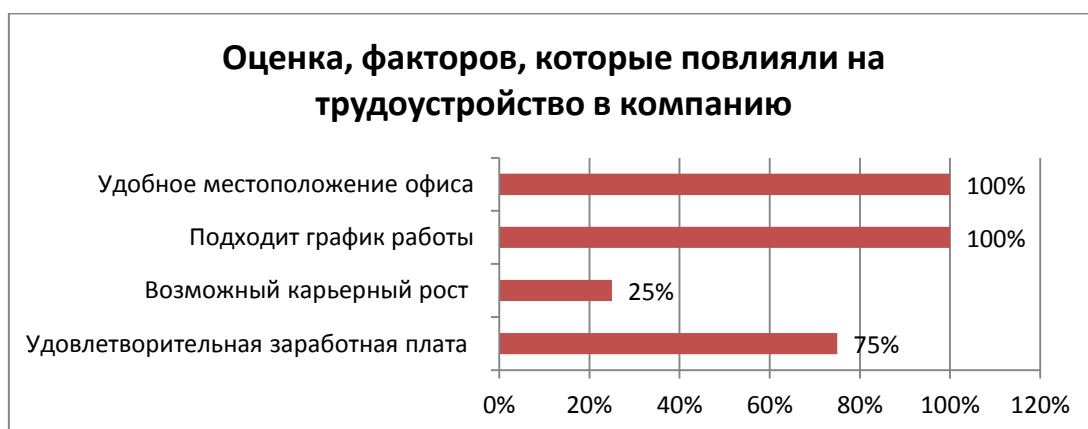


Рисунок 2 – Оценка факторов, которые повлияли на трудоустройство

Исходя из графика видно, что для всех сотрудников определяющими факторами трудоустройства стали местоположения офиса и подходящий график работы, 75% опрошенных удовлетворены заработной платой.

Одним из важных критериев оценки был вопрос об удовлетворенности работы в компании. Ответы сотрудников отражены в диаграмме на рисунке 3.



Рисунок 3 - Оценка уровня удовлетворенности работы в компании

Из рисунка видно, что удовлетворенность работой в компании высокая, нет ни одного неудовлетворительного ответа.

Что касается предпочтительных способов поощрения, для сотрудников важны премии (их наличие и регулярность), а также возможные коллективные мероприятия и комфортные условия отдыха. Результаты опроса представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Оценка предпочтительных способов поощрения

Согласно опросу сотрудников, работающих в филиале в г. Иркутск, удовлетворенность мотивацией достаточная, однако существует понимание в необходимости внесения изменений в мотивацию менеджеров, т.к. это приведет филиал к более качественному росту относительно других региональных подразделений. Но, конечно, сотрудники готовы к этим изменениям, если не будет существенных потерь относительно существующей системы.

Для инженера прямой выплатой за труд является заработная плата, которая имеет постоянную и переменную составляющие:

Постоянная составляющая, фиксируемая в штатном расписании, складывается из базового месячного должностного оклада в соответствии с договоренностью сторон.

Переменная составляющая складывается из:

- 1) Доплаты за работу в выходные дни (в соответствии с ТК РФ), за уборку помещений;
- 2) Премий по итогам года и к юбилейным датам.

Косвенные выплаты предоставляются в виде:

- обязательных льгот и компенсаций;

– социальных льгот, предоставляемых Компанией по своему усмотрению в соответствии с утвержденными локальными нормативными актами.

Для данной категории сотрудников предусмотрен годовой бонус, размер которой устанавливает компания по итогам работы года. В среднем, этот бонус составляет 1-2 оклада сотрудника.

Рассмотрев структуру и мотивационные программы для сотрудников компании можно сделать следующие выводы:

1. У менеджеров есть стимул для привлечения и по количеству большего числа клиентов и по качеству. Однако, у менеджера отсутствует мотивация для удержания клиента после того, как он «продержится» в доходном портфеле в течение 12 мес. После того, как он исчезает из расчета для получения бонуса, менеджеру становится безразлична его дальнейшая судьба, что отрицательно может сказаться на итоговом результате работы компании. Также менеджер не заинтересован в командной работе, он заточен на выполнение только личного плана и не зависит от общего плана филиала.

2. Мотивация для инженеров является адекватной, учитывая, что этот сотрудник не является «привлеченцем», работает в офисе с техникой и подготовкой терминалов для установок.

3. Бонус директора зависит от оклада. Каких бы клиентов он не привлекал, и в каком бы количестве – мотивация ограничивает его «потолком» в 130% максимум. Таким образом, у Директора отсутствует личная мотивация в привлечении и развитии бизнеса и достижении высоких результатов.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных кредитных карточек»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала

Для повышения эффективности работы сотрудников организации и улучшения основных показателей деятельности филиала АО «КОКК» в г. Иркутске, необходимо внести изменения в мотивационные программы менеджеров по продажам и директоров ОПК.

Для директоров ОПК основное изменение в мотивации является предложение в отмене ограничения на получение ежеквартальной премии по доходу от новых привлечений. Необходимо приравнять ее к той же схеме расчета, что и у менеджеров по продажам. Это даст руководителям филиалов дополнительную мотивацию в привлечении большего числа качественных компаний. Данная система мотивации прописана в таблице 7.

Что касается изменений в мотивации менеджеров по продажам, необходимо внести изменения, касающиеся удержания клиентов по истечении 12 мес., когда организация исчезает из расчета премий. В данной ситуации предлагается введение «Поправочного коэффициента», который будет применяться по следующей схеме, описанной в таблице 10. Таким образом, у каждого менеджера по продажам появляется мотивация для работы с базой «ушедших» компаний на удержание их в клиентской базе. Данный прием позволит работать не только с компаниями на отток и удержание, а также на то, чтобы увеличивать проникновение доли установки терминалов UCS по клиенту, если у него открываются новые точки, ведь клиент вправе иметь несколько экваеров и имеет право устанавливать терминалы разных компаний.

Таблица 10 – Схема применения «Коэффициента оттока» для менеджеров по продажам

Изменение портфеля сотрудника, по клиентам более 12 мес.	Поправочный коэффициент
Более 110%	1,1
101%-110%	1,05
100%-90%	1
89%-70%	0,8
69%-50%	0,7
49%-30%	0,5
29%-0%	0

Таким образом, применение «Поправочного коэффициента» решает все вскрытые проблемы:

- Работа с оттоком клиентской базы: менеджер заинтересован в удержании базы на уровне 90%-100%, иначе применяется понижающий коэффициент, и настроен на расширение партнерских отношений, т.к. в случае роста этой базы, менеджер получит повышенную премию.

- Работа на командный результат филиала: если до поправок в мотивационную программу был риск оттока клиентской базы, потому что никто не следил за «старыми» клиентами, то теперь общий результат филиала, прозрачен и руководителю легче осуществлять контроль за изменением его объёма.

Для повышения общей удовлетворенности работы в филиале предлагаю ввести дополнительную мотивационную программу по результатам работы для каждого сотрудника на основе принципа «Кафетерия». Так, в течение года, каждый сотрудник зарабатывает «Баллы», согласно своим прямым обязанностям, которые затем можно обменять на

дополнительную компенсацию, которая будет действовать в следующем году, в зависимости от потребности сотрудника. Такой «Балльный кафетерий» приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Стоимость «Балльного кафетерия» по результатам года

Выполненное задание более 110% от плана	Стоимость баллов	Итого макс. за год
Для менеджера		
Количество новых договоров	1	4
Доход от новых привлечений	2	8
Итого для менеджера	3	12
Для инженера		
Установка терминалов в срок	1	4
Обучение кассиров	2	8
Итого для инженера	3	12
Для директора		
Финансовый результат	1	4
Доход от привлеченных предприятий	1	4
Достижение уровня конверсии	1	4
Итого для директора	3	12

Таким образом, в течение года каждый сотрудник может заработать максимум 12 баллов, которые он может обменять на определенную компенсацию на следующий год, согласно таблице 12.

Таблица 12 – Список компенсаций

Вид компенсации	Социальное обоснование	Экономическое обоснование	Количество баллов в системе «Кафетерий»	Денежная оценка компенсации на 1 сотрудника
Компенсация на питание	Повышение удовлетворенности трудом	Повышение дохода сотрудника	9	300 руб. в день*247 дней = 74100 р.
Оплата мобильной связи в предельных лимитах	Повышение удовлетворенности трудом	Повышение дохода работника	5	400 руб. в месяц*12 мес. = 4800 р.
Обучение за счет компании на семинарах и тренингах	Повышение лояльности работника к компании	Повышение эффективности работы сотрудника	6	15 000 р. в год
Предоставление полиса добровольного медицинского страхования	Обеспечение хорошего состояния здоровья работников	Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости, повышение дохода сотрудника	12	100 000 р. в год
Покупка абонемента для занятий спортом	Обеспечение хорошего состояния здоровья работников	Поддержание работоспособности персонала; повышение дохода сотрудника	8	60000 р. в год

Исходя из таблицы видно, что максимальная стоимость компенсации – 100000 руб. за годовой полис ДМС. Однако, заработав максимальное количество баллов, сотрудник может выбрать себе компенсацию «Оплата мобильной связи» и «Обучение за счет компании на семинарах и тренингах», что в совокупности будет составлять 11 баллов.

3.2 Оценка предложенных мероприятий

С учетом предложенных изменений, проведем расчет согласно новым правилам, который представлен в таблице 13. Из первой части таблицы видно, что у менеджера 1, несмотря на большее выполнение плана, работа с собственной базой ушедших из расчёта премии клиентов не ведется. Поэтому в 3 квартале применен «Коэффициент оттока» 0.8. Таким образом, премия уменьшилась на 25200р.

Таблица 13 – Расчет мотивации менеджеров по продажам с учетом новых изменений

Портфель сотрудников по клиентам более 12 мес.							
	1 кв. (тыс.р)	2 кв. (тыс.р)	3 кв. (тыс.р)	4 кв. (тыс.р)	Дельта 2 кв	Дельта 3 кв	Дельта 4 кв
Менеджер 1	1600	1580	1300	1200	99%	82%	92%
Менеджер 2	1100	1150	1113	1200	105%	97%	108%
Новый расчет премии с учетом «Коэффициент оттока»							
	1 кв. (Р)	2 кв. (Р)	3 кв. (Р)	4 кв. (Р)			
Менеджер 1	-	132 000	100 800	156 000			
Менеджер 2	-	0	0	43 313			

У менеджера 2, несмотря на хороший прирост по базе клиентов более 12 мес., было невыполнение плана во 2 и 3 квартале, поэтому, даже имея право на применение «Коэффициента оттока» 1.05, за эти периоды сотрудник дополнительную мотивацию не получит. Однако в 4 квартале план был выполнен, и с учетом прироста базы портфеля на 8% менеджер получит премию на 2063р больше.

Таким образом, четко прослеживается заинтересованность менеджеров в работе на удержание клиентов, а компания получает дополнительный доход от оборота.

Новая мотивация Директора ОПК представлена в таблице 14.

Так, итоговая мотивация увеличилась в среднем на 30000р. в квартал, что дает Директору дополнительный стимул к большей работе на привлечение.

Таблица 14 - Расчет мотивации Директора ОПК с учетом новых изменений

Доходный портфель, факт (тыс. руб.)				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Директор	650	640	680	700
Новый расчет для директора				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Финансовый результат	40 000 Р	42 400 Р	44 800 Р	52 000 Р
Доход от привлеченных предприятий	78000 Р	76800 Р	81600 Р	84000 Р
Достижение уровня конверсии	22 000 Р	22 000 Р	22 000 Р	22 000 Р
Итого	140 000 Р	144 400 Р	148 800 Р	176 000 Р

Если сделать начисление премии за доходность, как у менеджеров, то размер премии у директоров, которые хотят и показывают хороший личный результат, увеличится, а у тех, кто не хочет работать, уменьшится. Но изменение мотивации повлечет за собой стремление добиваться большего результата, и даже если это увеличит расходы на бонусы, это все равно компании будет выгодно, т.к. доход вырастет. Размер премии зависит напрямую от личного результата директора по привлечением. Т.е. при имеющихся результатах по доходному портфелю размер средней премии сопоставим, но данная мотивация стимулирует работать лучше, приносить больший доход.

Соответственно, в стремлении зарабатывать больше, директора принесут больше и доходнее клиентов, доход компании вырастет.

Также, благодаря данным изменениям, у директоров больше не будет потребности в передаче «своих» клиентов менеджерам при достижении мотивационного «потолка». Таким образом, закрепляя свои привлечения за собой и получая мотивацию, у менеджера появляется потребность в большем привлечении для выполнения и перевыполнения плана, результат от работы которого даст новый прирост дохода в общем по компании.

«Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала предполагают вложение капитала с целью генерирования дополнительной прибыли для достижения социальной эффекта. Во втором случае экономический эффект не может быть рассчитан, поскольку социальный эффект не предполагает получение прибыли. Экономический эффект может быть положительным и отрицательным. Для достижения положительного эффекта достаточно получить прибыль. Другими словами, размер доходов должен быть выше, чем сумма вложения. Такой эффект называется прибыль. Второй способ получить положительный эффект заключается не в инвестициях, которые увеличивают объем доходов, а в экономии издержек на производство. Наиболее выгодный способ получить положительный эффект – увеличение доходов и снижение производственных затрат. Отрицательный положительный эффект достигается тогда, когда затраты на предложенное мероприятие превышают доходы. В таком случае экономический эффект будет называться убытком» [8].

На текущий момент, согласно таблице 15, отток по базе клиентов больше 12 мес., составил порядка 11%. Это значит, что компания потеряла 300 тыс. руб. чистого дохода. Если применить новую систему расчета с учетом «Коэффициента оттока», то для сохранения данной базы клиентов необходимо выплатить 153 тыс. руб. дополнительной премии менеджерам по продажам (Таблица 15).

Таблица 15 – Данные для расчета экономической эффективности для внедрения «Коэффициента оттока»

Показатели	2018	2019	Изменение 2019/2018
Доходная база клиентов более 12 мес. (тыс. руб.)	2700	2400	-300
Выплата премий (тыс. руб.)		763	
Поправочный коэффициент оттока		0,8	
Премия с учетом поправочного коэффициента (тыс. руб.)		153	

Для оценки успешности внедрения изменений требуется количественный параметр. Общая формула для расчета экономической эффективности выглядит так:

$$\text{Эф} = \text{РД}/\text{З}, \quad (1)$$

где

РД – результат деятельности

З - затраты

$$\text{Эф} = 300 \text{ тыс. руб.}/153 \text{ тыс. руб.} = 1,91$$

Мероприятие считается эффективным, если этот показатель больше 1.

Для расчета эффективности предлагаемых изменений в мотивации директора ОПК допустим ситуацию, когда директор не передает своих клиентов менеджерам и привлекает больше в свой портфель на 10%. Данные по новым фактам представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Прогноз выполнения плана Директора ОПК при новой схеме расчета премии

	1 квартал			2 квартал			3 квартал			4 квартал		
	план	факт	% вып-я	план	факт	% вып-я	план	факт	% вып-я	план	факт	% вып-я
Доход от привлеченных предприятий (тыс. руб.)	80	91	114	240	286	119	480	539	112	700	880	126

Продолжение таблицы 16

Количество новых договоров (шт.)	7	8	114	7	9	129	7	8	114	7	10	143
Премия по старой схеме (тыс. руб.)		52			52			52			52	
Премия по новой схеме (тыс. руб.)		78			76,8			81,6			84	

Таким образом, увеличив выполнение плана по доходу от новых привлечений на 10% или на 163000р, Директор получит премию в размере 320400р за год, что больше премии по старой схеме расчета на 112400р.

По принципу расчета эффективности внедрения мероприятий для менеджеров, рассчитаем экономическую эффективность для Директоров ОПК:

$$\text{Эф} = \text{РД}/\text{З},$$

где

РД – результат деятельности

З - затраты

$$\text{Эф} = 163 \text{ тыс. руб.}/112 \text{ тыс. руб.} = 1,46$$

Мероприятие считается эффективным, если этот показатель больше 1.

Что касается экономической эффективности внедрения системы «Балльного кафетерия», для начала необходимо рассчитать затраты по данному проекту. Из таблицы 12 видно, что максимальная сумма затрат при максимальном количестве баллов – это 100000р и выше она быть не может. Таким образом, при условии выполнения всеми сотрудниками необходимых условий, компании необходимо будет потратить $4*100000\text{р} = 400000\text{р}$ максимум на дополнительную мотивацию.

Для данной дополнительной мотивации сотрудникам необходимо выполнить все поставленные перед ними планы на 110%. Исходные данные по году у нас есть. Расчёт предоставлен в таблице 17.

Таблица 17 –Расчет общего выполнения плана на 110% для получения максимальной компенсации по мотивации «Балльного кафетерия»

Показатели	План на год	Факт новый	Факт старый	Прирост
Количество новых договоров (шт.)	108	119	113	6
Доход от новых привлечений (тыс. руб.)	5300	5830	5043	787

Из расчета видно, что при условии выполнения плана на 110% компания получит прирост дохода от новых привлечений в 787000р. Пользуясь выше используемой формулой для расчета экономической эффективности имеем:

$$\text{Эф} = 787000 \text{ тыс. руб.} / 400000 \text{ тыс. руб.} = 1,97$$

Мероприятие считается эффективным, если этот показатель больше 1.

Таким образом, правильно разработанная система мотивации АО «КОКК» позволит сплотить коллектив, поддержать в нем уверенность в востребованности со стороны компании, усилит желание работать более эффективно, с максимальной отдачей, на конкретный результат. Внедряя нововведения в мотивационную программу, компания обеспечивает укрепление корпоративного духа, что, несомненно, приведет к единству и общей заинтересованности в результативности работы филиала.

Заключение

«На сегодняшний день одной из основных проблем в управлении является необходимость найти метод эффективного стимулирования труда персонала для повышения его удовлетворенности работой, а также приверженности организации» [1, с.6].

«Тема выпускной квалификационной работы является очень актуальной, поскольку мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались».

Рассмотрев теоритические аспекты мотивации персонала и, проведя анализ и оценку практики управления мотивацией персонала в АО «Компания объединенных кредитных карточек», были разработаны предложения по формированию оптимальной системы управления мотивацией персонала в данной организации.

При исследовании мотивационной программы были сделаны следующие выводы:

1. Мотивационная программа для менеджеров по продажам, с одной стороны, выстроена правильно: чем больше результат – тем выше квартальный бонус за выполнение плана. Также хочется отметить, что бонус неограничен, т.е. не имеет рамок. У менеджеров есть стимул для привлечения и по количеству большего числа клиентов и по качеству. Однако, у менеджера отсутствует мотивация для удержания клиента после того, как он «продержится» в доходном портфеле в течение 12 мес. После того, как он исчезает из расчета для получения бонуса, менеджеру становится безразлична его дальнейшая судьба, что отрицательно может сказаться на

итоговом результате работы компании. И еще есть один существенный минус – менеджер не заинтересован в командной работе, он заточен на выполнение только личного плана и не зависит от общего плана филиала.

2. Мотивация для инженеров является адекватной, учитывая, что этот сотрудник не является «привлеченцем», работает в офисе с техникой и подготовкой терминалов для установок.

3. Что касается мотивации директоров компании, здесь ситуация иная. Бонус директора зависит от оклада. Каких бы клиентов он не привлекал, и в каком бы количестве – мотивация ограничивает его «потолком» в 130% максимум. Таким образом, у Директора отсутствует личная мотивация в привлечении и развитии бизнеса и достижении высоких результатов.

Для решения этих проблем был предложен ряд изменений, касающихся мотивационной программы.

Для директоров ОПК основное изменение в мотивации являлось предложение в отмене ограничения на получение ежеквартальной премии по доходу от новых привлечений. Необходимо приравнять ее к той же схеме расчета, что и у менеджеров по продажам. Это даст руководителям филиалов дополнительную мотивацию в привлечении большего числа качественных компаний

Что касается изменений в мотивации менеджеров по продажам, необходимо внести изменения, касающиеся удержания клиентов по истечении 12 мес., когда организация исчезает из расчета премий. В данной ситуации предлагается введение «Поправочного коэффициента», который будет применяться по следующей схеме, описанной в таблице 10. Таким образом, у каждого менеджера по продажам появляется мотивация для работы с базой «ушедших» компаний на удержание их в клиентской базе. Данный прием позволит работать не только с компаниями на отток и удержание, а также на то, чтобы увеличивать проникновение доли установки

терминалов UCS по клиенту, если у него открываются новые точки, ведь клиент вправе иметь несколько эквайеров и имеет право устанавливать терминалы разных компаний.

Для повышения общей удовлетворенности работы в филиале было предложено ввести дополнительную мотивационную программу по результатам работы для каждого сотрудника на основе принципа «Кафетерия». Так, в течение года, каждый сотрудник зарабатывает «Баллы», согласно своим прямым обязанностям, которые затем можно обменять на дополнительную компенсацию, которая будет действовать в следующем году, в зависимости от потребности сотрудника.

Произведя расчет экономической эффективности стало понятно, что предложенные меры помогут филиалу не только работать на прирост доходной базы, а также сохранить клиентов, с которыми велась работа в течение года.

Таким образом, правильно разработанная система мотивации АО «КОКК» позволит сплотить коллектив, поддержать в нем уверенность в востребованности со стороны компании, усилит желание работать более эффективно, с максимальной отдачей, на конкретный результат. Внедряя нововведения в мотивационную программу, компания обеспечивает укрепление корпоративного духа, что, несомненно, приведет к единству и общей заинтересованности в результативности работы филиала.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности: учебно-методический комплекс – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2010. – 264 с.
2. Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б. Лучшие способы мотивации персонала: бизнес тренинг - © ООО «Ай Пи Эр Медиа», 2010. – 120 с.
3. Слуцкий Л. К вопросу о мотивации наемного труда в сфере малого бизнеса. Человек и труд. – 2000. – №11. – 154 с.
4. Соболевская А. А. Проблемы мотивации труда в международном менеджменте. Труд за рубежом. М. – 2000. – №4. – 112 с.
5. Литвинюк А. А. Если персонал не заинтересован в работе. Что предпринять? Современная торговля. – 2001. – № 7. – 97 с.
6. Гудилин А.А., Скрыбин О.О., Каретникова Н.В., Гусева М.Е.. Менеджмент : мотивация труда : учеб. пособие – М. : Изд. ДомМИСиС, 2013. – 50 с
7. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала — 3-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 224 с.
8. Экономический эффект от внедрения мероприятий. Источник: <https://ekonomika-student.com/ekonomicheskij-effekt-ot-vnedreniya-meropriyatij.html>
9. Анкета для оценки мотивации сотрудников. Источник: <https://hrtime.ru/>
10. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст] - А. Парабеллум. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
11. Петренко Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией [Текст] - Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова . Клиническая лабораторная диагностика. - 2016. - № 9. - С. 22-23.

12. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст] - Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 344 с
13. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст] - А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182 с
14. Герцберг Ф. Продвижение людей и команд.- СПб.: Питер, 2015.- 208 с.
15. Сьюзен Фаулер. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников - Альпина Диджитал 2016 – 180 с.
16. Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности - Альпина Диджитал 2017 – 530 с.
17. Уитни Джонсон. Команда А - Альпина Диджитал 2019 – 190с.
18. Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях - Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.
19. 22. Кобьелл Мотивация в стиле экшн - Кобьелл, Клаус. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 192 с.
20. Маслоу Мотивация и личность - Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Евразия, 2016. - 478 с.
21. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации - Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 176 с.
22. Уайтли, Ф. Мотивация - Ф. Уайтли. - М.: Диалектика - Вильямс, 2017. - 517 с
23. Дашкова, Екатерина Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала - Екатерина Дашкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 184 с.

Приложение А

АНКЕТА для оценки мотивации сотрудников

«Вам предлагается принять участие в исследовании, цель которого оказать реальную помощь в организации эффективной управленческой деятельности и повышении социальной защищенности сотрудников»

«От Вас не требуется указания фамилии и других данных о себе, но мы рассчитываем на Вашу искренность»

1. «Наша компания для меня – это:»

2. «Для меня в нашей фирме главное:»

3. «Факторы, которые повлияли на трудоустройство в компанию:

- Удовлетворительная заработная плата
- Возможный карьерный рост
- Подходит график работы
- Удобное местоположение офиса»

4. «Я работаю в компании, потому что (отметьте 3 самые важные причины):

- Здесь я могу зарабатывать деньги
- Это временная для меня работа
- Есть возможность реализовать себя
- Я могу многому научиться
- Я доверяю компании
- Я чувствую стабильность компании
- Здесь я чувствую признание и уважение
- Я больше ничего не умею
- Мне нравится коллектив

Продолжение Приложения А

- Я связываю свое будущее с этой профессией
 - Другое» _____
5. «Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:
- Выполнения заданных объемов
 - От уровня Вашей квалификации
 - От инициативности и творчества в работе
 - От уровня соблюдения дисциплинарных требований
 - От «Личной преданности» руководителю
 - Другое» _____
6. «Оцените Ваш уровень удовлетворенности данной работы в компании
- Полностью удовлетворен
 - Скорее удовлетворен
 - Скорее не удовлетворен
 - Полностью не удовлетворен»
7. «Что для вас предпочтительнее в способах поощрения:
- Премии (постоянные и единовременные)
 - Создание условий для отдыха и разгрузки
 - Организация коллективных мероприятий
 - Проявление творческих (или иных) способностей»
8. «Меня стимулирует к работе»
- _____
9. «Меня тормозит в работе»
-
10. «Каковы, на Ваш взгляд, основные цели компании на ближайший год (напишите не меньше трех)?»
- _____

Продолжение Приложения А

11. «Есть ли среди этих целей те, которые, на Ваш взгляд, в настоящий момент не реализуются?»

- Нет
- Если да, то какие:»

12. «Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?»

- Стиль управления, невнимательность к подчиненным
- Некомпетентность руководства
- Безразличное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных

- Переработка, частые сверхурочные
- Частая сменяемость состава отдела
- Несправедливое распределение заработной платы, премий
- Неудовлетворительно распределение отпусков
- Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами»

13. «Если бы Вас попросили разработать систему мотивации персонала в нашей компании:

а) какие бы Вы взяли критерии оценки эффективности работы специалистов Вашего уровня и квалификации:

б) За что бы Вы поощряли сотрудников и как:»

14. «Я считаю конкурентными преимуществами компании....»

«Благодарим Вас за опрос!» [9]