

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

БОЛТЫЙ АНАСТАСИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»

Студент

(А.А. Болтый)

Руководитель

(Ю.А. Чайран)

Консультанты:

(В.А. Петлина)

Нормоконтроль

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«13» Октябрь 2017 г.

Красноярск - 2017

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т.В.Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«07» декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту Болтый Анастасия Александровна

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала ООО «Евросеть-Ритейл»

Утверждена: приказом по институту от 07 декабря 2016 г. № 146/1-УО

2. Срок сдачи работы 10 февраля 2017 г.

3. Содержание пояснительной записки:

Введение.

1. Мотивация персонала как в фактор повышения эффективности труда .

2. Экономическая оценка деятельности компании ООО «Евросеть-Ритейл».

3. Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала ООО «Евросеть-Ритейл».

Заключение. Список использованных источников. Приложения.

4. Консультанты по разделам работы В.А.Петлина

5. График выполнения: Введение, 1 глава- 07.12.16-17.01.17

2 глава- 07.12.16-17.01.17

3 глава, заключение - 07.12.16-10.02.17

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 10.02.17-28.02.17.

Дата выдачи задания «07» декабря 2016 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

Сайф  
подпись

Ю.А. Чаг-Гасен  
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

Н.Р. Болтый  
подпись

Н.Р. Болтый  
И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) 104 с., иллюстраций 7, таблиц 18, источников 28, приложений 2.

МОТИВАЦИЯ ТРУДА, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ, ОПЛАТА ТРУДА, ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА, РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Цель работы - исследовать факторы повышения эффективности труда ООО «Евросеть-Ритейл», выявить основные проблемы мотивации и дать рекомендации по улучшению мотивационного процесса.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Проведен анализ системы управления персоналом. Для совершенствования процесса управления персоналом, разработан ряд мотивационных мероприятий с различными вариантами и выбран наиболее эффективный.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА.....	6
1.1 Роль и значение мотивации персонала.....	6
1.2 Методы оценки и теоретические основы мотивации персонала.....	11
1.3 Методы управления и стимулирования персонала.....	26
2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ».....	32
2.1 Общая характеристика компании «Евросеть-Ритейл».....	32
2.2 Бизнес-анализ деятельности ООО «Евросеть-Ритейл».....	37
2.3 Анализ системы управления персоналом ООО «Евросеть-Ритейл»	42
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ».....	54
3.1 Разработка дерева целей ООО «Евросеть-Ритейл».....	54
3.2 Разработка мотивационного механизма, ориентированного на рынок.....	56
3.3 Разработка внедрение сервисного принципа в управление персоналом .....	64
3.4 Разработка формирования системы обучения принимаемых на работу продавцов.....	72
3.5 Расчет общей экономической эффективности проекта.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Люди являются базой абсолютно любой организации и соответственно основным ее весомым богатством. Наиболее дорогой ресурс - это человек. Многочисленные организации, стремясь подчеркнуть свой вес и размах, зачастую заявляя о количестве сотрудников в организации, а не об объеме их производственных мощностей, так же размере производства или продаж, экономическом потенциале и т.п. Формируя все условия для наиболее полной, эффективной отдачи сотрудников на работе и соответственно для усиленного развития их собственных возможностей, хорошая организация стремится предельно продуктивно (эффективно) использовать возможности, потенциал собственных сотрудников.

Однако есть и иная область данного взаимодействия, которая отображает именно то, как сотрудник смотрит на организацию, так же на то, какую значимость она представляет в ее существовании, так же что она именно ему дает, и наконец, какое значение он вносит в свое взаимодействие с организацией.

База успешного функционирования любой организации гарантирует установление органичного непосредственного сочетания двух этих сторон взаимодействия сотрудника и организации. Качество выполняемой работы определяется не только возможностями сотрудников, но и как следствие мотивацией сотрудника применять свои способности и раскрывать свои собственные уникальные возможности.

Любая организация, обязана относительно беспрерывно отыскивать пути улучшения собственной работы, которая желает выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке. В такой ситуации следует выделить особый интерес рациональному применению всех видов ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Персонал организации является одним из главных и ценных ресурсов.

Сотрудники с собственными навыками, умениями, квалификацией и идеями - гарантия непосредственно эффективной работы организации. Нужными свойствами эффективного функционирования организации являются - непрерывное развитие сотрудников, в следствии поиск новых подходов к управлению ими.

В научной литературе понятие инновации представлено достаточно полно, существует масса различных подходов к определению инновации, и практически не попадается работ рассматривающих в качестве инновации систему управления персоналом и, вследствие, тем не менее, большая часть работ посвящены продуктовым инновациям. Большинство организаций понимают особую важность инновационного процесса и не опасаются, прогрессивно двигается по пути внедрения инноваций, которые прекращают быть разовыми, вследствие образуясь в постоянный процесс, гарантирующий организации наиболее выгодную позицию в долгосрочной перспективе.

Таким образом, целью работы является изучение инноваций в работе с персоналом и разработка инноваций в работе с персоналом предприятия ООО «Евросеть-Ритейл».

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- рассмотрены инноваций в области работы с персоналом и теоретико-методические принципы управления персоналом;
- проанализирована текущая деятельность ООО «Евросеть-Ритейл»;
- проанализированы условия функционирования ООО «Евросеть-Ритейл»
- оценена текущая кадровая ситуация ООО «Евросеть-Ритейл»
- предложены рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала в ООО «Евросеть-Ритейл»

Объектом исследования является сеть салонов сотовой связи ООО «Евросеть-Ритейл», В качестве предмета исследования выступают инновации в работе с персоналом ООО «Евросеть-Ритейл» торговой точки Сосновоборск-1.

Научная новизна дипломной работы заключается в рассмотрении специфик инноваций в области управления персоналом и применении

полученных результатов исследования к разработке инновационной стратегии управления персоналом ООО «Евросеть-Ритейл».

Теоретической и методологической базой моего исследования стали работы в области управления персоналом и менеджмента, иностранных и отечественных авторов связанные с тематикой работы (Безарова Т.Ю., Музыченко В.В., Озегова Ю.Г, Веснина В.Р., Мекона М., Оганесяна И.А. и др.).

Информационную базу исследования составили опыт работы и исследования, проводимые отечественными, а так же иностранными организациями, вследствие сведения, приобретенные в процессе исследования деятельности объекта исследования.

В качестве инструментов исследования были применены сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы.

Практическая важность предложенных методических положений и рекомендаций состоит в том, что их непосредственное применение даст возможность ООО «Евросеть-Ритейл» достичь стабильных конкурентоспособных преимуществ, в своей сфере деятельности за счет выборов высококвалифицированного персонала и эффективного управления им, что приведет к увеличению конкурентоспособности и значительного объема реализации организации.

# 1 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА

## 1.1 Роль и значение мотивации персонала

Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы выразить и добиться цели организации с помощью влияния на других людей это - менеджмент, либо управление организаций. Одна из ключевых функций работы любого менеджера - мотивация, и собственно с ее помощью оказывается влияние на сотрудников организации [11, с.19].

Считается, что в основе поведения сотрудника постоянно находится мотивация, за исключением деятельности, основанной в бесспорных рефлексах (к примеру, утоление жажды, голода и иные физиологические потребностей у животных и человека). Вследствие этого в современном менеджменте одной из ключевых функций, сосредоточенной на ликвидации проблем увеличения производительности труда сотрудников, является мотивация, с помощью которой современный менеджер стимулирует других людей трудиться для достижения общих целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные стремления [11, с.22].

Мотивация человеческого поведения представляется объектом исследования ряда наук, среди них психология, социология, менеджмента и многих иных. Рассмотрим мотивацию и её главные определения с точки зрения менеджмента.

Мотивы представляют основную роль в психологии трудовой деятельности. За рациональность работы отвечает мотивация сотрудников [7, с.5]. Все находится в зависимости от качества и целевой направленности мотива. Их влияние будет проходить с разнообразной силой, как вызывая активность человека, таким образом, и с неимением приспособления стимулирования трудовой деятельности.

Значение мотивации складывается в подборе успешного способа и метода влияния на трудовой коллектив, персонал с целью его ориентирования на деятельность, приносящую наиболее высококачественный результат, принимая во внимание мотивационные установки сотрудника, их индивидуальные возможности и профессионализм[11, с.33].

На практике эффективность мотивационной системы находится в зависимости от управленческого аппарата. Как выявить мотивацию - данная задача ответственного органа управления, занятого данным вопросом.

В настоящее время не существует единого способа мотивации. В соответствии со стратегией управления организацией, руководитель должен непосредственно выявить мотивацию и использовать способ мотивации, [6, с.180]. Выбирается мотивация персонала как правило, та которая увеличивает не только эффективность, но и влечёт за собой существенное увеличение финансовой прибыли.

Совокупность внутренних и внешних факторов, весьма эффективно побуждающих человека к исполнению определенной работы, к ним принадлежат мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые обуславливают поведение человека - это – мотивация [14, с.20].

Суть мотивации складывается в том, исходя из выше изложенного, чтобы сотрудники организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и прямыми обязанностями, в соответствии с общепринятыми управленческими решениями.

На осуществление сотрудниками своих производственных обязанностей оказывает влияет мотивация. Она призвана стимулировать деятельность человека в следующих направлениях: усилие; упорство; старание; исполнительность; целеустремленность работы [13, с.14].

Возрастающая значимость личности сотрудника представляется основной характерной чертой управления персоналом при переходе к рынку. В настоящее время в нашей стране ситуация что сложилась, несёт как большие возможности, так и большие опасности для каждой личности в плане

стабильности её существования. То есть сейчас в жизни каждого человека существует весьма большой уровень неопределенности.

В управлении персоналом мотивация рассматривается равно как процесс активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и формирования стимулов (внешняя мотивация) с целью их побуждения к эффективному труду. В данной взаимосвязи ровно как близкие к термину мотивация применяются также термины стимулирование и мотивирование [1, с.73]. Целью мотивации непосредственно представляется развитие комплекса условий, стимулирующих человека к исполнению действий, обращенных на достижение цели с наибольшим результатом.

В практике управления представления о способностях мотивации труда сотрудников претерпели крупные перемены. Материальное вознаграждение долгое время считалось, одним единственным и необходимым эффективным стимулом для побуждения работника к эффективному труду. Тейлор, создал собственную концепцию организации труда работников, основоположник школы научного менеджмента, наглядно подтверждающую важную взаимосвязанность между производительностью труда и его оплатой. Тем не менее, опыты Мэйо в Хоторне нашли существенное воздействие на эффективность других факторов – психологических, эмоциональных [8, с.43]. Со временем возникли разные психологические теории мотивации, пробующие с разных позиций проанализировать характеризующие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так именуемая стратегия «кнута и пряника» сменилась выработкой наиболее трудных систем стимулирования мотивации сотрудников к труду, следственно главным на итогах ее теоретического исследования.

В базе современных теоретических подходов к мотивации лежат понятия, сформулированные психологической наукой, изучающие факторы и механизмы целенаправленного поведения человека. С данной позиций мотивация обусловливается ровно как движущая сила человеческого поведения, в базе которой располагается взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Общую характеристику процесса мотивации допускается представить, в случае если установить применяемые с целью его пояснения определения: потребности, мотивы, цели.

Состояние человека, ощущающего необходимость в объекте, необходимом для его существования – это потребности. Потребности представлены основой инициативности человека, фактором направленных действий [12, с.11].

Побуждения человека к действию, направленные на результат (цель) – это мотивы [12, с.11].

Желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек – это цели. [12, с.11].

Общая модель мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а кроме того связь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.1.

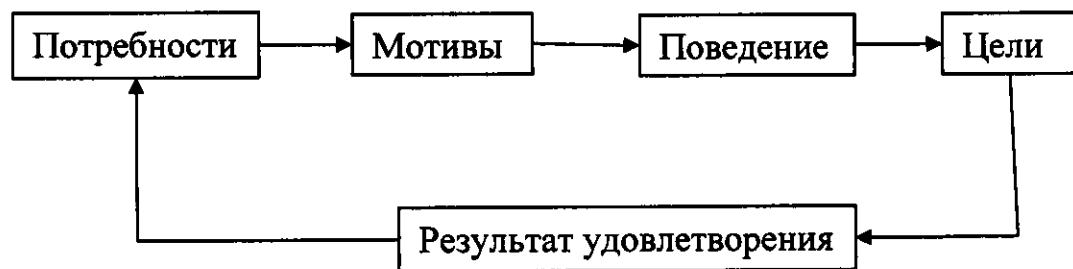


Рис. 1.1 - Модель протекания мотивационного процесса

Представленная модель достаточно является относительной и представляет наиболее всеобщее понимание о связях потребностей и мотивов. В действительности, весь мотивационный процесс имеет возможность значительно, более. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно трудны, подвергаются нередким изменениям и создаются под влиянием единого комплекса внешних и внутренних факторов - возможностей, образования,

социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Вследствие этого моделирование действия членов коллектива в ответ на различные системы мотивации весьма, проблемно.

Мотивация ровно как роль управления реализуется при помощи систему стимулов, т.е. все возможные воздействия подвластные обязаны обладать для него положительные или отрицательные результат с точки зрения удовлетворения его необходимости либо достижения его целей [22, с.145]. Изучение коллектива имеет возможность разрешить руководителю сформировать мотивационную структуру, с поддержкой которой он осуществит воспитание коллектива в необходимом направлении.

В настоящее время организация успешной системы стимулирования персонала представляет собой одной с более трудных практических проблем менеджмента. Обычными проблемами в организациях, связанными с невысокой мотивацией персонала:

- текучесть кадров высокая;
- конфликтность высокая;
- степень исполнительской дисциплины низкая;
- труд некачественный (брак);
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая взаимосвязь итогов работы исполнителей и поощрения;
- отношение к труду халатное;
- для самореализации потенциалов сотрудников отсутствие условий;
- проблемы «общественного сотрудничества» в работе организации;
- эффективность влияния руководителей на подчиненных низкая;
- уровень межличностных коммуникаций низкий;
- в производственном процессе сбои;
- при создании согласованной команды проблемы;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников;
- противоречия во взаимоотношении с предпринимателем и сотрудником;

- эффективность методов нормативного описания труда низкая;
- трудом сотрудников неудовлетворенность;
- профессиональный уровень персонала низкий;
- сотрудников безынициативность;
- деятельность руководства отрицательно расценивается персоналом;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- недостаточное оборудование рабочих мест;
- неразбериха организационная;
- интерес к учебе и стажировке резерва недостаточный;
- неразвитость соцкультбыта предприятия;
- повышать собственную квалификацию нежелание сотрудников;
- системы стимулирования труда не налаженность;
- между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него начальником несоответствие;
- моральный дух в коллективе низкий;
- проблемы в управлении персоналом, предрасположенным к честолюбию, карьерному росту и многие другие [23, с.352].

Построение эффективной системы мотивации требует исследования теоретических основ мотивации и используемых в настоящее время систем стимулирования.

## 1.2 Методы оценки и теоретические основы мотивации персонала

Если говорить об оценке мотивации, то в таком случае это представление можно разбить на две равные части, первичная и вторичная.

Данная оценка проводится перед приемом на работу и направлена на то, в какой мере заинтересован человек в данной организации, в которую пришел работать в первом случае. Возможность раскрыть наиболее перспективных сотрудников, этих кандидатов, в которых в обучении необходимо инвестировать дает на этапе точный анализ [22, с.19].

Ранее из числа трудающихся в организации подчиненных проводиться во втором случае. На то, насколько заинтересован человек в данной организации, в которую пришел работать, ориентирован такой анализ [22, с.20]. сотрудников, у которых есть большой потенциал она может помочь раскрыть. Кроме этого, она дает возможность заметить результативность воздействий системы мотивации

Мотивация базируется на знаниях и механизмах психологии в современном обществе. Содержательные теории мотивации, образовавшиеся вскоре после теорий "кнута и пряника" и ей подобных стали нацеливаться первыми ориентироваться на психологические характеристики деятельности человека [13, с.47]. С того времени теории мотивации стремятся к как можно большей степени учета разных потребностей и мотивов деятельности людей, беспрерывно стараться раскрывать новые и предпочтительные побуждения, мотивы и потребности.

Основной интерес уделяют установлению перечня и структуры потребностей людей в современные содержательные теории мотивации.

Мотивация обязана соответствовать потребностям, интересам и возможностям работника, т.е. система стимулирования обязана являться адекватной механизму мотивации сотрудника. Принципиально кроме того четко демонстрировать, что процесс осознанного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов это – мотивация [7, с.48].

Процесс мотивации сложенный и неоднозначный. Имеется огромное число различных теорий мотивации, пробующих предоставить разъяснение данному действию. В современных исследованиях выделяются содержательные теории мотивации - теория иерархии потребностей А. Маслоу; теория FRG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. Мак-Келланда; теория двух факторов Ф. Герцберга и др. И процессуальные теории мотивации: теории ожидания К. Левина; предпочтения и ожидания В. Врума; теория подкрепления Б.Ф. Скиннера; теория справедливости Портера - Лоулера и др. Первые теории

основной интерес уделяют анализу факторов, находящихся в основе мотивации. Ч. Бернард один из первых исследователей мотивации, рассматривая множественность вероятных видов удовлетворения человека в организации, подчеркнув определенные побуждения: материальные, личные, нематериальные, духовные. Однако собственной теории мотивации он не создал [5, с.190]. Исследователи 1950-60-х годов подчеркнули главные потребности и сформировали их в виде содержательных теорий мотивации, представленной на рис. 1.2.



Рис. 1.2 – Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

При этом А. Маслоу и К. Альдерфером выдвинуты теории иерархии потребностей. По Маслоу, потребности, находящиеся на нижнем уровне, требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу вверх. Альдерфер, в отличие от Маслоу, полагает, что движение потребностей идет в обе стороны, от более конкретных менее конкретным.

Процессом удовлетворения потребностей, он назвал движение вверх по уровням, а фрустрацией — движение вниз — процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Потребности, не расположены иерархически и не исключают друг друга у Мак-Келланда. Потребности ровно как получение пред воздействием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а воздействие данных потребностей в поведение человека во многом, зависит от их взаимовлияния, он оценивал.

В зависимости от того, с каким процессом они соотносятся Фредерик Герцберг выделил две группы потребностей. Удовлетворенность и неудовлетворенность, не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами он полагал [7, с.200].

Факторы, которые провоцируют неудовлетворенность, при их устраниении не обязательно приводят к удовлетворенности, и, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет увеличивать неудовлетворенность.

На процесс оказывает большое влияние внутренние мотивирующие факторы «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности», а внешние, факторы здоровья на процесс — «отсутствие неудовлетворенности — неудовлетворенность».

Заработная плата не является мотивирующим фактором, анализ факторов здоровья, явился заключение о том, что одни из наиболее феноменальных заключений, который сделан Герцбергом [7, с.211].

Содержательных теорий мотивации ряда утверждений авторов жизнь продемонстрировала необоснованность. Потребности по-разному проявляются: не непременно строгое следование одной потребности задругой, удовлетворение верхних потребностей не обязательно приводит к смягчению их влияния на мотивацию и т.д. в связи с многочисленными факторами (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т.д.)

Они установили необходимость ровно как условие мотивации личности, произвести попытку постоянства потребности, демонстрировали их взаимосвязь в этом их достоинства.

Большинством современных исследователей поддерживается и классификация потребностей на первичные и вторичные, хотя, абсолютно всеми принятой общей классификации до сих пор нет.

С того, что люди оценивают различные виды поведения при помощи приобретенных итогов отталкиваются процессуальные теории мотивации. Теории ожидания представлены истоком исследования Курта Левина и его школы (теория поля) В. Врума и Д. Аткинсона можно назвать главным разработчиками концепции ожидания [4, с.67].

Три переменные интегрированы в модели В. Врума: предвкушение того, что усилия дадут желаемые результаты; предвкушение того, что результаты повлекут за собой вознаграждение; и ожидаемая значимость вознаграждения (валентность). Д. Аткинсон (модель выбора риска) ввел еще одну переменную — достижение успеха (неуспеха) [4, с.88].

Результирующей в его составе представляется тенденция успеха (неуспеха). В конкретной ситуации, и им было все равно, какая валентность больше: заработной платы или продвижения по службе в целом исследователей теории ожидания занимало только произведение переменных.

Синтетическую модель мотивации, включающую элементы ранее рассмотренных теорий мотивации, разработали Л. Порттер и Э. Лоулер – рис. 1.3.

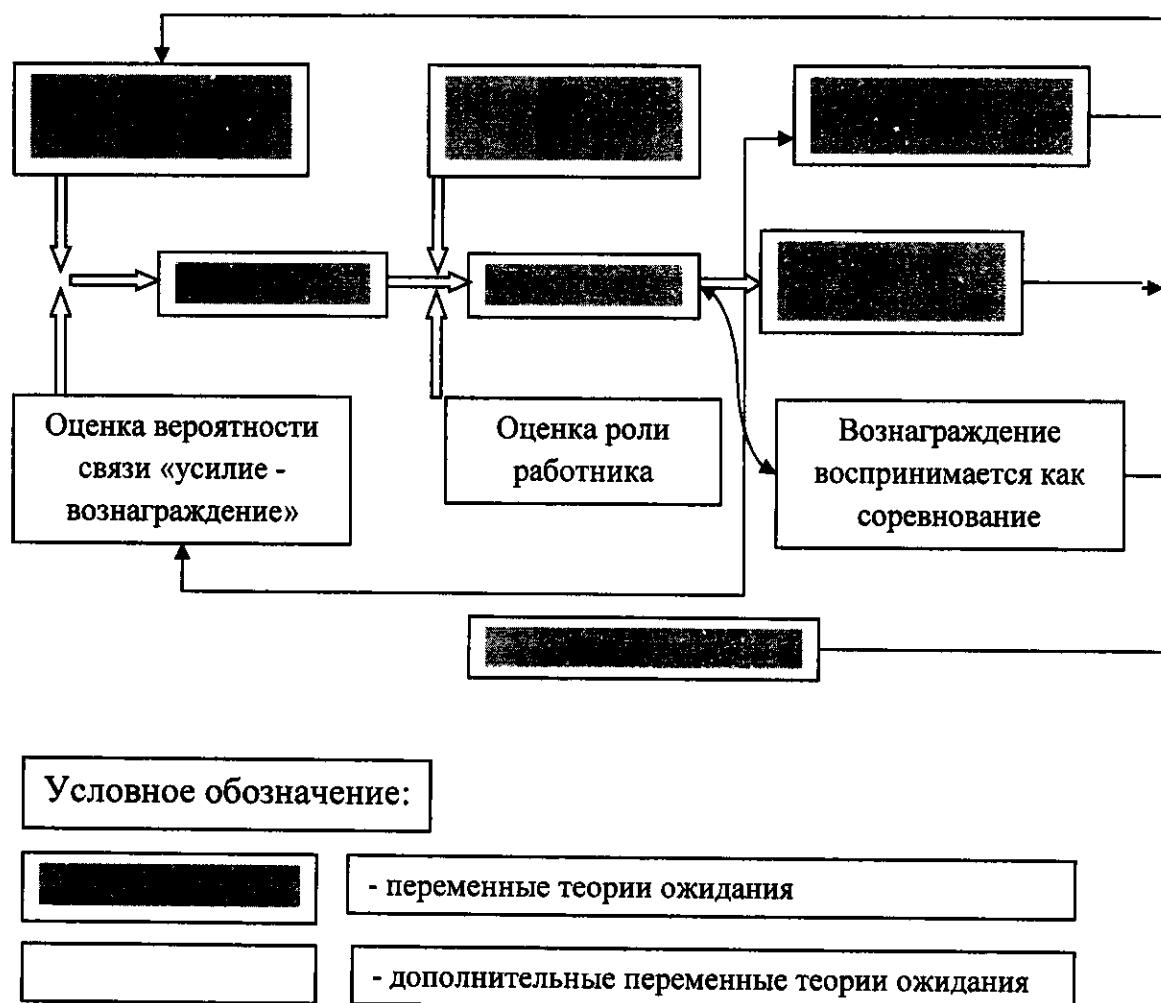


Рис. 1.3 – Модель Портера - Лоулера

Модель Портера - Лоулера демонстрирует, что мотивация ни как не представляется легким элементом в цепи причинно-следственных взаимосвязей; она связывает в рамках общей взаимоувязанной системы такие понятия, как усилия, результаты, способности, вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, удовлетворенность, как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости. Эффективной деятельности постоянно приводит к удовлетворению сотрудников, состоит в том, что единственным наиболее значимым заключением данной теории [22, с.65]. Люди постоянно подвергают субъективной оценке свое вознаграждения и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу в соответствии с теорией справедливости.

Эффективность работы находится в зависимости от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки вероятности взаимосвязи «усилие — вознаграждение»: с отличительных специфик и возможных перспектив сотрудника и самооценки последним собственной значимости. Есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения согласно их теории мотивация. Они различают:

- вознаграждение внешнее;
- вознаграждение внутреннее;
- а кроме того поощрение, как справедливое воспринимаемое [20, с.73].

Многочисленные из них в той или иной мере применяют главные утверждения описанных выше теорий, исследований в области мотивации много. Данное, к примеру, идея которой складывается в том, что человек, как были оценены его действия подобным действиям других; концепция постановки целей (функционируют подобные условия, как сложность, своеобразие, доступность, предрасположение цели). Бесчисленные изучения и отечественных ученых в данной сфере теория равенства Стейси Адамса, (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, И.Ф. Беляева и др.) [20, с.137]. Посвящены вопросам классификации потребностей одни из них, другие - процессам мотивации.

Организации системы стимулов довольно многообразны и находится от множества условий как справедливого характер применяемые в современной хозяйственной а:

- экономическое положение в государстве;
- уровень отсутствия работы;
- цены;
- состояние общественного страхования и т.п.).

Так и от более личных факторов:

- квалификационный уровень сотрудников;
- чисто человеческие черты;
- возраст;

- психологический климат [6, с.170].

Между тем, жизнь не стоит на месте и "...тот фактор, что на сегодняшний день мотивирует определенного человека к напряженному труду, завтра может содействовать "отключению" того же самого человека. Ни один человек конкретно не представляет, как функционирует система мотивации, какой силы обязан, вляться мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж, почему он срабатывает". Создание новых способов и систем организации стимулирования. Вследствие этого в профессиональном менеджменте совершается непрерывный анализ и формирование различных стимулов трудовой деятельности.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат достаточно детальное исследование и переработку в соответствии с передовыми тенденциями классических теорий мотивации, а так же разработку новых.

Так, обширное использование на сегодняшний день обретает партисипативный к мотивации персонала, осуществляющие проект вознаграждения за труд, нацеленный на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе посредством расширения их возможностей в работе компании [11, с.10]. Участие сотрудников в доходах и прибылях компаний, содействие работников в управлении, главные формы партисипации.

Базирующийся на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации особый интерес заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении.,

Группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, подбирать нужный метод мотивации все приведенные теории допускается использовать в отечественных условиях, только следует анализировать характерные черты определенных людей. При этом следует принять к сведению, что структура потребностей в нашем мире, в равной мере, как и главные условия деятельности, в силу кризисного и переходного состояния общества обладает ряд специфик (недовольство у огромной доли первичных

потребностей, но в то же время умение людей работать без оплаты труда, опираясь либо на вторичных потребностях, либо на привычке и т.п.). Вследствие этого, используя какие-либо методы мотивации, опираясь как на содержательных, так и на процессуальных теориях, следует подстраивать их под определенную ситуацию и характеристики трудового коллектива.

На сегодняшний день в публицистической литературе имеется масса исследований, подробно рассматривающие объекты, процессы и методы стимулирования.

Проведенное в табл. 1.1 журналом «Управление персоналом», исследование «Системы и методы мотивации» среди подписчиков деловых журналов «Управление персоналом» и «Трудовое право» выявило, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале). И индивидуальная надбавка 93,82, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, вероятность получения кредитов и материальная поддержки [24, с.10].

Таблица 1.1  
Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала "Управление персоналом"

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
1	2
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
% от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные	3,28
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплаченные обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02

## Окончание таблицы 1.1

1	2
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Как довольно значимые следующие мотивационные формы отмечены:

- Хороший моральный климат в коллективе,
- Карьера,
- Хорошие условия труда,
- Оплата путевок,
- Социальные отпуска.

Определяющими факторами в моментах недобросовестного (криминального) взаимоотношения персонала к имуществу и финансам организации названы следующие причины в табл. 1.2 [24, с.11].

Таблица 1.2

Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Бесконтрольность	3,81
Происхождение из соответствующей демографической среды	3,36
Недостаток средств существования	3,10
Подверженность всех людей к искущению	2,88
Обида на компанию	2,39

Факторов демотивации среди более вероятных в литературе называются:

- негласного контракта нарушение;
- неиспользование тех или иных навыков сотрудника, которые он сам ценит;

- идей и инициативы игнорирование;
- чувства причастности к организации отсутствие;
- отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- изменений в статусе сотрудника отсутствие [24, с.12].

В примерном хронологическом порядке рассмотрим отмеченные факторы их проявления на новом месте работы:

### 1. Нарушение негласного "контракта"

При найме на работу кандидат и компания заключают "сделку", в которой свободное время, энергия и умственные способности обмениваются на определенное материальное вознаграждение, возможные способности осуществить личные мотивы и некую "среду обитания". От способности в любой день куда-либо приходить и общаться с другими людьми, вплоть до возможности активно работать и обязательно наблюдать итоги своего труда - личные мотивы могут быть самыми различные. Деньги в представленной сделке не являются преобладающим фактором, это нередко со стороны кандидата, однако в процессе беседы принято совершать упор именно на компенсационный пакет. Профессионалы не забывают также постараться обсудить способности осуществления внутренних мотивов кандидата (в какой мере это возможно) - рекрутеры [21, с.230].

А настоящая "среда обитания", в которую кандидату предстоит войти, обсуждается недостаточно - благодаря тому, что кандидаты опасаются задавать вопросы, а менеджеры по персоналу хранят никому не известные коммерческие тайны, в таком случае расписывают работодателя только в розовом цвете. В "среду обитания" может входить много факторов, начиная от внешнего вида офиса и графика работы, вплоть до особенностей коллектива и поручаемых сотруднику задач. Вследствие, основательно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании у потенциального

сотрудника создаются. Вскоре после начала работы сотрудник находит, что обучение формально, перспектив для роста практически никаких, коллектив представляет собой закрытые группы критериев сотрудников, не пускающие аутсайдеров. Внутренняя мотивация улетучилась, от энергичного и полного энтузиазма кандидата не осталось и следа, теперь это вялый сотрудник с потухшими глазами - итог тот же.

Рекомендации по предотвращению данного фактора демотивации: в ходе отбора максимум реальной информации. Формирование реальных ожиданий.

2. Неиспользование тех или иных навыков сотрудника, которые он сам ценит.

Рискованно взять на работу специалиста, слишком квалифицированного для предлагаемой ему позиции - опытным руководителям известно. Через несколько месяцев он заскучает и приступит к поиску применения своих нереализованных талантов и навыков, даже если он вдруг даст согласие на данную работу сам по каким-то личным причинам (например, из финансовых соображений). И пока кандидат не найдет другую, наиболее соответствующую своему профилю работу, может быть, понадобится терпеть его попытки "подсидеть" не более квалифицированное чем он, руководство или сунуть нос с собственными рекомендациями повсюду, надменное отношение к коллегам или открытое неповиновение "этим безграмотным дуракам".

Тем не менее, наивно полагать, что существует идеальное совпадение кандидата и вакансии - опытные рекрутеры понимают, что обычно наилучший кандидат чего-нибудь все-таки не умеет (или же умеет в недостаточной степени), но при этом собственно какими-либо неуказанными в описании вакансии навыками. Поэтому организации фактически постоянно чему-нибудь обучают вновь пришедших (в явной или скрытой форме, т.е. "по ходу дела"), откладывая при этом "на дальнюю полку" не пригодившиеся навыки. В случае если туда попадают навыки, которыми сам сотрудник ценит – неосторожное отклонение таких умений со временем чревато демотивацией [21, с.232].

Одно из решений состоит в том, что многообразие задач и ситуаций, с которыми сталкивается организация, зачастую дает возможность "протирать пыль" с не ключевых навыков и знаний сотрудников - рекомендации согласно предупреждению данного фактора демотивации:. Пусть это будут кратковременные, проектные задачи, пусть отнимающие немного времени (а иногда - и совершенно решаемые во внеурочное время), но они предоставлят вашему сотруднику осознать, что вы цените все его мастерство, и что вы не позволите ему забыть то полезное, что он знал раньше.

На сегодняшний день достаточно специалистов - не лингвистов, которые отлично понимают один или несколько иностранных языков, один из обычных примеров: применения этих знаний при этом зачастую их работа фактически не требует. Без практики язык забывается, а этот опыт сегодня довольно высоко ценится на рынке. Отыскать какую-нибудь непосредственную информацию в иноязычном интернете, перевести полезную статью по профилю работы специалиста - и кандидат не будет часто задумываться о том, что "торча в этой дыре", он забывает лучшее, что знал, установите временную задачу:.

### 3. Игнорирование идей и инициативы

Приступая к новой работе, сотрудники, как правило "фонтанируют" новыми идеями – с улучшением способов работы вплоть до перестановки мебели в офисе для произведения более благоприятного впечатления на клиента. И чаще всего от этих идей попросту отмахиваются - отчасти от сомнения новичкам, частично - от нежелания распрощаться с привычной рабочей рутиной, даже если она не эффективна [21, с.234].

Рекомендации по предотвращению этого фактора демотивации: прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы стоило их обязательно воплощать в "первозданном" варианте, из них зачастую допускается что-то почерпнуть. И постоянно объясняйте, вследствие чего, на Ваш взгляд, та либо другая идея не подходит для реализации в Вашей организации.

### 4. Отсутствие чувства причастности к компании

На мой взгляд, данный демотиватор, более современен. Сотрудникам вне штата организации или для вспомогательного персонала. Для менеджеров организации они по большему счету представлены людьми второго сорта, которые работают на организацию исключительно из-за денег, у подобных сотрудников зачастую формируется впечатление такое. Вот и выходит, что промоутер, по срочному контракту, не чувствует себя частью компании. Имеет возможность "пускать мыльные пузыри" в период большого наплыва покупателей в торговом зале [21, с.235].

Рекомендации: весьма сильным стимулом являются, чувство причастности к общему делу и командный дух. Жертвуя собственными личными интересами и временем, сотрудники, готовы работать на достижение целей компании. Постоянно информируйте их о происходящем в организации вследствие этого привлекайте таких сотрудников к общекорпоративным мероприятиям. Эта проблема может затрагивать не только внештатных сотрудников, но и постоянных сотрудников, а иногда - и целых подразделений, следует так же принимать во внимание.

5. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В ситуации, если сама особенность работы не представляет возможности развиваться и достигать результатов, рутинная однообразная работа через определенное время нейтрализует внутреннюю мотивацию многих сотрудников, даже тех, которые не любят разнообразия. День сменяется за днем, а сущность работы остается таким же, как год, два, три назад, в задачах нет вызова. [21, с.236]. Кроме исправно получаемой зарплаты понимает он, сотрудник не получил ничего, анализируя проведенные с организацией годы. Особенности мучительно переживают отсутствие интересной, "вызывающей" работы люди творческих профессий.

Демотивирующей оказывается работа, структурирована таким образом, в другом случае, которая что конечный результат заметен только в конце длинного отрезка времени. Может пройти несколько лет до того момента, когда

сотрудник увидит свои результаты. Без результатов в течение такого длительного срока не у каждого хватит терпения и настойчивости работать. Человек может сойти с дистанции на половине пути.

Рекомендации: Необходимо формировать время от времени проекты - краткосрочные задачи, зачастую в смежных со специализацией сотрудника областях, для сотрудников "рутинной" области. Данное рвение разбавит рутину и даст возможность им чему-нибудь поучиться. Активно артикулируйте промежуточные результаты, и, безусловно, для долгосрочных проектов – постоянно делите их на "ощущимые" этапы, поощряйте их.

#### 6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег

сотруднику удается заключить очень выгодный для организации контракт, однако никто из организации не замечает, что все так и должно быть – предположим. Как вы думаете, какова будет реакция этого человека? Может быть, в организации не принято замечать своих достижений или выделять отдельных сотрудников из общей массы. А может быть, руководство сильно завышает критерии оценки результатов работы сотрудников? [21, с.238].

Рекомендации: радуйтесь "победам" Ваших сотрудников. Поощряйте их за это, может быть, не всегда финансово, но зато всегда – словесным одобрением и поддержкой.

#### 7. Отсутствие изменений в статусе сотрудника

Замедления и остановки карьерного роста, точнее отметить, изменения статуса сотрудника в организации, предоставляющие права, власть, возможность решать новые задачи и расти, структурные ограничения представлены более популярной причиной. Ситуация характерна для крупных организаций с иерархичной структурой. Когда на место супервайзера претендует до пятнадцати торговых представителей, в такой рода условия, как правило, даже выдающийся сотрудник может просидеть на своей должности не один год - к примеру. При отсутствии возможностей повышения своего статуса, но, тем не менее, не могут гарантировать высокий уровень мотивации и

лояльности их сотрудников, многие многонациональные организации, производящие потребительские товары, предлагают очень достойный компенсационный пакет и много иных возможностей [21, с.239]. В результате сотрудники уходят в другие организации на более высокие позиции. Субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников является не последним по значимости демотиватором. Представьте себя на месте сотрудника, засидевшегося в своей должности и, безусловно, из нее выросшего, в момент, когда на освободившееся вакантное место назначают другого человека.

Рекомендации: в данном случае весьма разумно использовать различные способы изменения статуса без изменения должности, к примеру, руководство временным проектом.

По мнению специалистов, особый интерес в современных условиях, следует выделить такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя собственно она сегодня нередко остается в стороне. Подобное невнимание приводит к негативным последствиям, мешает успешной работе сотрудников.

### 1.3 Методы управления и стимулирования персонала

Методы управления и стимулирования персонала могут быть самыми различными, и находится в зависимости от проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самой организации.

Классификация методов мотивации, базирующая на мотивационной ориентации методов управления, наиболее широко распространена. В ней методы мотивации разделены:

- Организационно-распорядительные;
- Экономические;
- Социально-психологические.

И другие группировки методов стимулирования в современном менеджменте используются. Их можно объединить, в общем, в следующие четыре вида:

1. Абсолютно всех типов экономические стимулы (заработка плата абсолютно во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Благополучие порядком их влияние обусловливается тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неизбежность поощрения (наказания) и результатов работы, их узкая связь во времени [22, с.26];

2. Управление согласно целям. Данная система широко используется в США и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, содействующих решению главной задачи организации (результат некоторых количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Увеличение уровня заработной платы или другую форму поощрения автоматически значит достижение каждой цели [22, с.27];

3. Обогащение труда. Эта система в большей степени принадлежит к неэкономическим методам и значит предоставление людям наиболее содержательной, перспективной работы, существенной самостоятельности в установленном порядке работы, использовании ресурсов. Во многих случаях прибавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе[22, с.27].;

4. Система участия в настоящее время имеется в разнообразных конфигурациях: с обширного привлечения коллектива к принятию заключительных значимых решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) вплоть до соучастия в собственности путем приобретения акций собственных организаций на льготных условиях (США, Англия) [22, с.28].

Сегодня разрабатываются единичные технологии и системы стимулирования персонала в рамках этих групп.

Используют разнообразные методы и их комбинации, в то же время, как правило, в практике управления. Все группы методов следует использовать в управлении для эффективного управления мотивацией организации. Так, применение только лишь властных и материальных мотиваций не дает возможность мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Духовной мотивации необходимо применение для достижения наибольшей производительности.

В условиях рынка управления неминуемо получат дальнейшее развитие, повысится эффективность и результативность экономических стимулов, - методы экономические, что даст возможность поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появиться возможность более полно совмещать личные интересы с рабочими целями.

Однако, к снижению внимания к социально – психологическим аспектам мотивации, нередко приводит обусловливающим внутреннюю мотивацию персонала сосредоточение интереса на экономических, методах стимулирования.

Итак, одну из главных ролей представляют, мотивация и мотивационные процессы в современном менеджменте, технология их использования на практике очень многогранны и разнообразны. Следует обязательно применение стимулирования персонала, однако, не все работодатели пришли к тем же заключениям для достижения производственных высот. Формирование новых методов мотивации и использование их на практике в этот период растет, что положительно сказывается на производительности труда и на удовлетворенность персонала.

В том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям руководство организации заинтересовано. У работника может наступить разочарование в собственной работе в силу ряда факторов, в том числе, таких как степени личной ответственности, отношений с начальником, и т.д. Это вызвано следующими обычно причинами:

- со стороны непосредственного руководителя чрезмерное вторжение;

- психологической и организационной поддержки отсутствие;
- нужных данных недостаток;
- чрезмерная сухость к запросам подчиненного и дефицит внимания руководителя;
- отсутствие обратной взаимосвязи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- руководителем неэффективное решение должностных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем [8, с.18].

У рядового работника эти факторы провоцируют ощущение приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения. Процесс потери заинтересованности к труду допускается проанализировать как состоящий из шести стадий. Люди являются чрезвычайно дорогим ограниченным ресурсом с экономической точки зрения, а, следовательно, должны использоваться с наибольшей отдачей. Руководитель, таким образом, должен понимать, что тут существует и моральный фактор. Понимание этой проблемы устанавливает перед руководителем. Какой должна быть идеальная для подчиненных работа? Не следует стремиться к излишней специфичности и оригинальности, отвечая на данный вопрос. Все равно удается редко принять различие во вкусах и личных мнениях каждого, вследствие этого руководитель, как правило, стремится к увеличению интегральной производительности. У руководителя есть возможность приобрести согласие наибольшего количества своих подчиненных с приведенными ниже факторами.

Итак, «идеальная работа» должна:

- иметь единство, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как одна существенная и заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность служащему принимать решения, требуемые для ее выполнения, т.е. должна являться автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия;
- обеспечивать противоположную связь с работником, оцениваться в связи от эффективности его труда;
- приносить объективные с точки зрения работника вознаграждение.

внутреннее удовлетворение обеспечивает спроектированная в согласии с этими принципами работа. Это весьма сильный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, согласно закону возвышения потребностей, побуждение к осуществлению наиболее непростой работы. В базе данных принципов с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма представленная на рис. 1.4, была разработана модель характеристик работы [10, с.120].

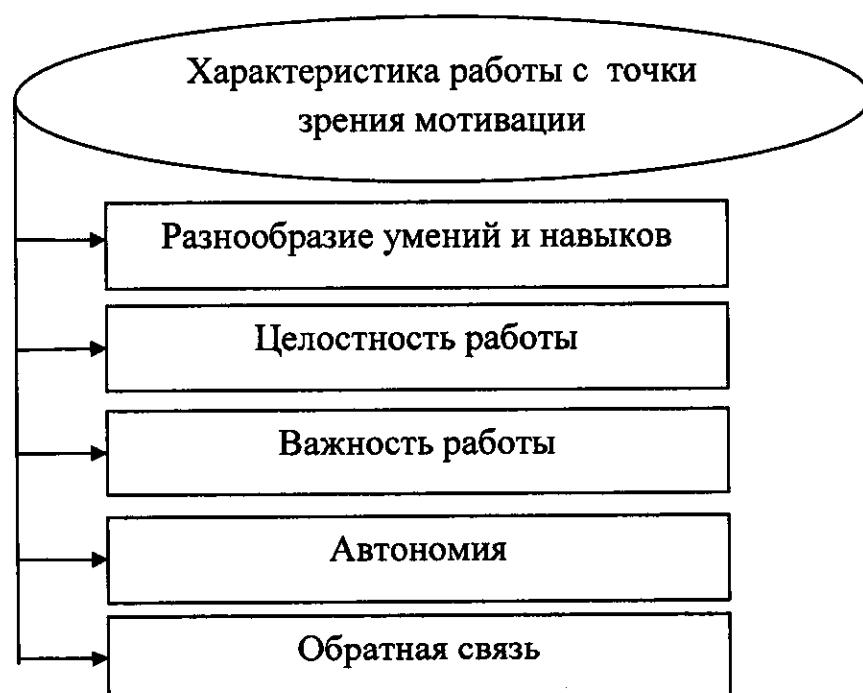


Рис. 1.4 - Модель характеристики работы

Разнообразие умений и навыков. Степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее исполнении и которая учитывает применение различных навыков и талантов персонала данный термин определяет.

Вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет ощущать чувство гордости от выполнения задания если сотрудник ощущает, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, в таком случае она. Работа, не использующая ценных навыков работника, не порождает и необходимости в дальнейшем обучении.

## 2 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»

### 2.1 Общая характеристика компании «Евросеть-Ритейл»

На горизонте молодого российского бизнеса более девятнадцати лет назад появилась Компания «Евросеть». Она представляет собой крупнейшей в России розничной сетью, осуществляющей торговлю на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов [27].

Форма собственности: Общество с ограниченной ответственностью.

Адрес главного офиса: г. Москва, ул. Беговая, д. 3, стр.1, бизнес-центр Nordstar Tower, 36 этаж. Номер горячей линии 8 800 700 00 10.

Компания была создана 2 апреля 1997 года Тимуром Артемьевым и Евгением Чичваркиным. За весь период своего существование в компании несколько раз сменилось руководство:

- апрель 1997 — май 2004 — Евгений Чичваркин
- 2004—2007 — Элдар Разроев
- 2007—2008 — Алексей Чуйкин
- август 2008 — ноябрь 2008 — Дмитрий Денисов
- ноябрь 2008 — март 2009 — Сергей Ющенко
- март—апрель 2009 — Владимир Шишко (в должности и. о.)
- с апреля 2009 — Александр Малис [28].

Президент компании на сегодняшний день - Александр Малис. Также в состав высшего руководства «Евросети» по состоянию на май 2016 года входили:

- Виктор Луканин (исполнительный вице-президент);
- Дмитрий Мильштейн (вице-президент по финансам);
- Владимир Бычек (вице-президент по развитию и корпоративной безопасности);

- Анатолий Чечерин (вице-президент по административно-правовым вопросам).

Организационную структуру можно рассмотреть на рис. 2.1.

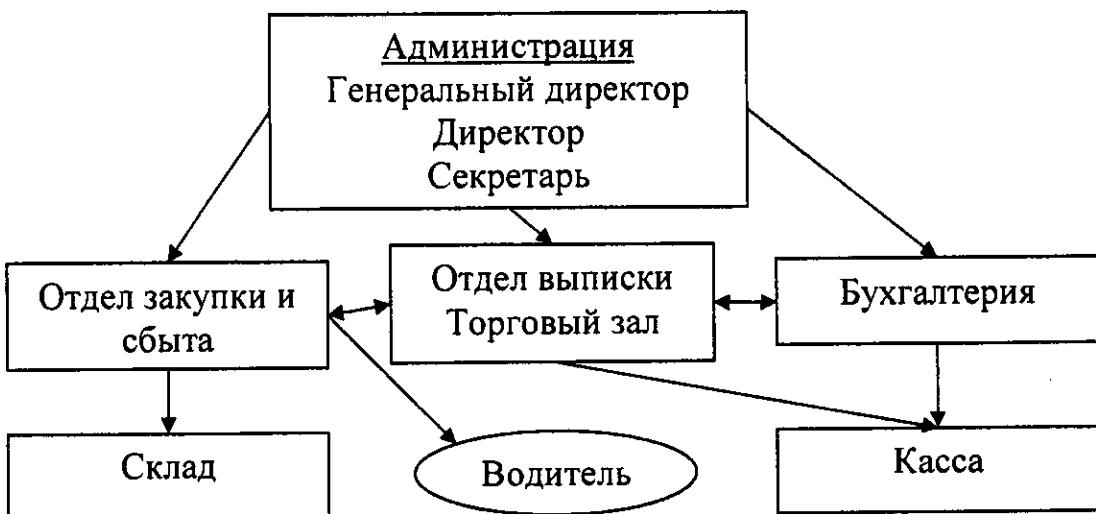


Рис.2.1 - Организационная структура ООО «Евросеть-Ритейл»

Собственниками компании на декабрь 2016 года являются «Вымпелком» (50%) и «Мегафон» (50%).

Как такового рынка сотового ритейла вплоть до 1997 года в России практически не существовало. В 90-ые пейджер был наиболее популярным средством связи. «Евросеть» не просто стала одним из основателей российского сотового ритейла, Компания дала толчок к его дальнейшему развитию.

С самого основания компания делала ставку на розничные продажи, с каждым годом расширяя ассортимент товара. В салонах компании представлен широкий ассортимент высокотехнологичных товаров, таких как мобильные телефоны, смартфоны, аксессуары к ним, планшеты, ноутбуки и др.

ООО «Евросеть» заключены договора с вендорами и является официальным партнером таких компаний, как Alcatel, Apple, DIGMA, Fly, HTC, IRBIS, Lenovo, LG, Meizu, Microsoft, Moto, Nokia, Nubia, Philips, Prestigio, RugGear, Sony, Wileyfox, Xiaomi, ZTE. Работая напрямую с основными

производителями телефонов и аксессуаров, получая в процессе переговоров самые выгодные условия поставок, «Евросеть» продолжает вести политику низких цен.

ООО «Евросеть-Ритейл» есть договоренности с различными российскими банками, такими как банк «Home Credit», «Альфа Банк», «ОТП», «Ренессанс», «Почта Банк», «Тенькофф» и многими другими, в предоставлении ее клиентам потребительских кредитов. Такие кредиты (если удовлетворены критерии, обуславливающие возможность выдачи кредита) выдаются для кредитования покупки любых товаров, продаваемых «Евросетью» в преобладающей части ее торговых точек.

Компания предоставляет покупателям свою бонусную карту лояльности «Кукуруза». Карта Кукуруза – уникальная карта, которая объединяет в себе все банковские сервисы и финансовые технологии [26, с.170]. Эмитентом карты является Расчетная небанковская кредитная организация (РНКО) «Платежный центр» (лицензия Банка России № 3166 К). Безопасность карты соответствует стандартам системы MasterCard и международным стандартам безопасности банковских карт.

В группу компаний «Евросеть» входит сервисный центр «Про-Сервис» и является Лучшим сервисом в России по итогам конкурса «100 лучших товаров России-2007». За высокое качество услуг сервисный центр получил сразу три награды: за услугу «Ремонт оборудования сотовой связи и цифровой радиоаппаратуры» награжден Дипломом лауреата и Золотым знаком победителя, за высокое качество услуг «Ремонт и техническое обслуживание кассовой, банковской и офисной техники» и «Фотопечать» — Дипломами дипломанта конкурса и Серебряными знаками.

Кроме того, в магазинах "Евросети" можно оформить операторские услуги и совершить финансовые операции, к примеру, пополнить баланс, подобрать тарифный план, оформить разные виды кредитов, как потребительские, так и нецелевые, а также осуществить платежи по их погашению, купить авиа - ж/д. билет, оплатить штрафы ГИБДД и др.

Свой первый магазин «Евросеть» открыла в Москве на Ленинском проспекте с ассортиментом в несколько моделей телефонов [28, с 76].

Став через 6 лет крупным игроком, в столице с сетью в 100 магазинах, компания приняла решение о выходе на федеральный уровень с момента основания. В 2003 году к этому количеству добавились ещё 117 салонов в регионах, в 2004 году – более 800, в 2005 – 1 934, в 2006 – открылось 1 976 магазинов в удаленных городах и населенных пунктах на всей территории России. Представительства компании заработали во всех федеральных округах России и странах СНГ: Дальневосточном, Сибирском, Уральском, Приволжском, Южном, Северо - Кавказском, Центральном, Северо-Западном.

Работающими в около 1500 городах и населенных пунктах на территории России и Республики Беларусь, сегодня компания представлена более чем 4500 салонами. Количество салонов связи в крупнейших розничных сетях России в конце 2016 года можно рассмотреть на рис. 2.2. Ежемесячно салоны компании посещают свыше 50 миллионов покупателей [25, с 87].

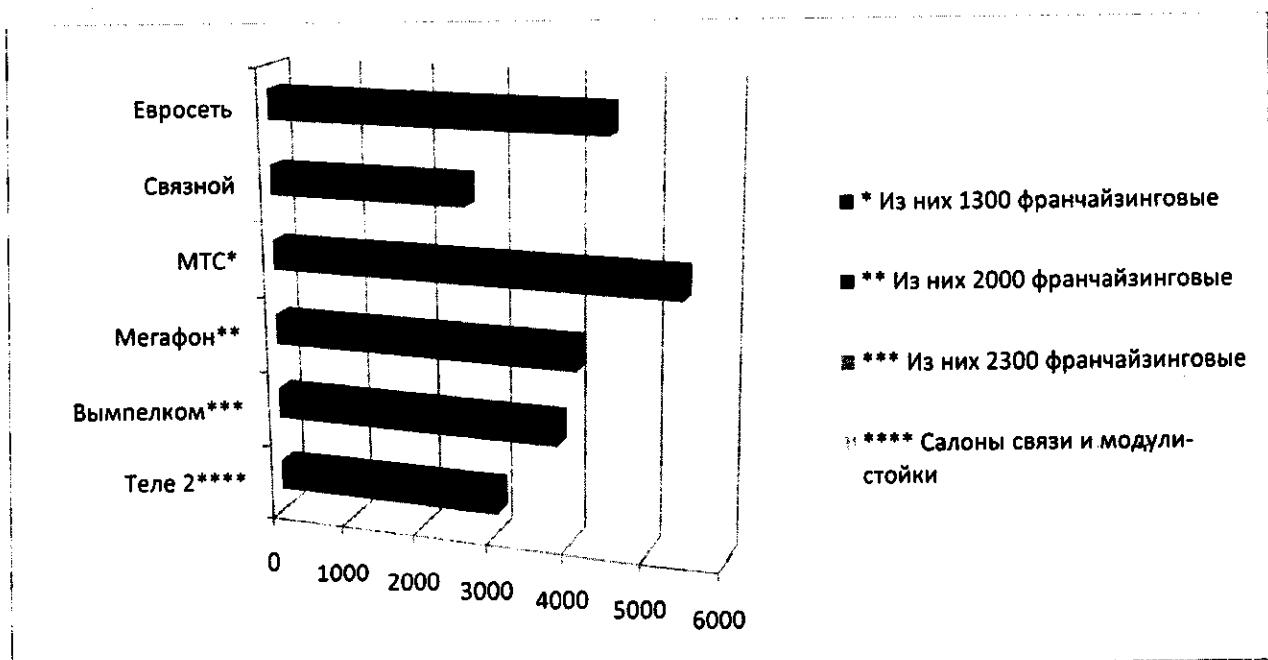


Рис. 2.2 - Количество салонов связи в крупнейших розничных сетях России в конце 2016 года

Как рассказывает президент «Евросети» Александр Малис:

«То, что салонов связи в России слишком много, стало очевидно к середине 2016 г. Количество салонов, в подавляющем большинстве операторских, за год выросло более чем на 2500, отмечает он, но рынок телефонов и sim-карт в операторской рознице практически не вырос. То есть продажи на салон у операторов сократились, что дает повод говорить об избыточном количестве магазинов, сказал Малис. В первом полугодии 2016 г. год к году число салонов «Евросети» практически не изменилось, добавляет он» [25, с. 11].

"Евросеть" является одним из самых популярных брендов России, с момента основания компания сменил 3 логотипа. В настоящее время - 4-й по счёту.

Со 2 апреля 1997 по 2002 год логотипом были слова «Euro» жирным строгим шрифтом и «Set» обычным строгим шрифтом, под ним два неаккуратных мазка красного и синего цветов.

В 2002 - 2003 годах логотипом было слово «Euroset» белого цвета и поменялся шрифт, справа человек с мобильным телефоном.

В 2003 - 2011 годах логотипом было слово «Евросеть» синего цвета и слово было русифицировано, вместо третьей полоски в первой букве «Е» был флаг России.

С 2011 по настоящее время логотипом является жёлтая собака, внизу слово «Евросеть». Также поменялся шрифт надписи, буквы теперь чёрного цвета [28, с. 96].

Группа компаний Евросеть насчитывает 18 региональных филиалов с развитой инфраструктурой местного управления. Сегодня ни одна компания не имеет таких темпов регионального развития, как группа компаний Евросеть.

Доля ритейлера на российском рынке сотовых телефонов и смартфонов составляет около 30%.

Компания является одним из крупнейших российских работодателей: на сегодняшний день она предоставляет работу более 30 000 человек.

"Евросеть" является крупнейшей непродовольственной сетью России по показателям рентабельности, EBITDA и норме чистой прибыли за 2010 год, лидером профессионального рейтинга "Репутация - 2010"- По версии "Best Retail 2010"[27, с. 37].

Является обладателем премии "Абсолютный бренд 2011", "Ритейлером года в России и СНГ" в рамках V-й международной премии EMEA Channel Academy: 2013 Awards, обладателем серебряной премии Effie Awards Russia 2012, победителем премии "Права потребителей и качество обслуживания - 2013" в номинации "Розничная торговля. Салоны связи" [27, с. 45].

Основными потребителями продукции «Евросеть» являются как физические, так и юридические лица: государственные организации, крупные промышленные и транспортные предприятия, банки, операторы связи, предприятия малого бизнеса и др.

Для компании «Евросеть» фактически главным приоритетом остается клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.

Реальное преимущество компании «Евросеть» - качество коммуникации с потребителем. Под качеством коммуникации подразумевается комплекс маркетинговой активности – от прямой рекламы до оформления мест продаж. При этом по таким факторам, как ассортимент, удобство мест продаж сеть «Евросеть» входит в число лучших.

## 2.2 Бизнес-анализ деятельности ООО «Евросеть-Ритейл»

### 2.2.1 Анализ основных экономических показателей ООО «Евросеть-Ритейл»

Анализ уровня, динамики и структуры финансовых результатов делается на основе таблицы, в которой используются данные бухгалтерской отчетности

предприятия, представленные в отчёте о финансовых результатах (форма №2) (см. приложение 1).

При анализе динамики показателей прибыли в первую очередь оценивается рост показателей прибыли за анализируемый период, а затем безусловно отмечаются положительные и негативные изменения в динамике финансовых результатов.

Динамика прибыли и рентабельности ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2015 гг. представлена в табл. 2.1. Дополнительно в таблице представлены ключевые показатели доходности операционной деятельности EBIT и EBITDA, которые соответствуют операционному результату деятельности общества, используются как индикаторы способности компании генерировать денежные средства от операционной деятельности без привлечения заимствований и без учета уплаты налогов.

Рентабельность продаж определяется по формуле:

а) по чистой прибыли

$$R_{np} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}, \quad (2.1)$$

$$R_{np} 2014 = 28442,00 / 73483886,00 = 3,80;$$

$$R_{np} 2015 = 1479489,00 / 58258579,00 = 0,03.$$

б) по EBIT

$$R_{np} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Выручка}}, \quad (2.2)$$

$$R_{np} 2014 = 1247744,00 / 73483886,00 = 0,02;$$

$$R_{np} 2015 = 3315861,00 / 58258579,00 = 0,06.$$

в) по EBITDA

$$R_{np} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Выручка}}, \quad (2.3)$$

$$R_{np} 2014 = 3375245,00 / 73483886,00 = 0,04;$$

$$R_{np} 2015 = 4893711,00 / 58258579,00 = 0,08.$$

Таблица 2.1

Динамика прибыли ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонение	
			абс.	%
1. Чистая прибыль, убыток, тыс. руб.	28442,00	1479489,00	1451047,00	5201,77
2. EBIT (прибыль до вычета процентов и налогов), тыс. руб.	1247744,00	3315861,00	2068117,00	265,74
3. EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации), тыс. руб.	3375245,00	4893711,00	1518466,00	144,98
4. Норма чистой прибыли (рентабельность продаж по чистой прибыли), %	3,80	0,03	-3,77	-
5. Норма EBIT (рентабельность продаж по прибыли до вычета процентов и налогов), %	0,02	0,06	0,04	-
6. Норма EBITDA (рентабельность продаж по прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации), %	0,04	0,08	0,04	-

Из данных табл. 2.1 видно, предприятие прибыльно в отчетном году по сравнению с прошлым, о чем свидетельствует увеличение общей суммы прибыли на 1451047,00 руб. или на 5201,77%. Компания прибыльна по EBIT за 2015 год. Текущая выручка организации за 2015 год составляет 58258579,00 руб., за 2014 год составляет 73483886,00 руб., соответственно наблюдается снижение на 15225307,00 руб.

Рентабельность продаж в 2015 году снизилась на -3,77% по сравнению с 2014 годом, норма EBIT в 2015 году увеличилась на 0,04% по сравнению с 2014 годом, норма EBITDA в 2015 году увеличилась на 0,04% по сравнению с 2014 годом.

Для общего анализа финансового состояния предприятия необходимо непосредственно определить уровень управления операционной задолженностью. Для этого определим следующие непосредственные показатели:

Коэффициент оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности показывает, сколько раз за год обрачивается задолженность и определяется по формуле:

$$K_{\text{обор}} = \frac{N^p}{Z_{cp}}, \quad (2.4)$$

где  $K_{\text{обор}}$  – коэффициент оборачиваемости ДЗ или КЗ;

$N^p$  – выручка от продажи продукции;

$Z_{cp}$  – средняя величина ДЗ или КЗ.

$K_{\text{обор. дебиторской задолженности}} 2014 = 73483886,00 / 8074760,00 = 9,10;$

$K_{\text{обор. дебиторской задолженности}} 2015 = 58258579,00 / 6828303,00 = 8,53;$

$K_{\text{обор. кредиторской задолженности}} 2014 = 73483886,00 / 20949237,00 = 3,50;$

$K_{\text{обор. кредиторской задолженности}} 2015 = 58258579,00 / 18295561,00 = 3,18.$

Период оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности отражает среднее число дней, необходимое для ее возврата и определяется по формуле:

$$T = \frac{D}{K_{\text{обор}}}, \quad (2.5)$$

где. Т – период оборота в днях;

$\Delta$  – длительность анализируемого периода (год – 360 дней).

$$T_{\text{дебиторской задолженности}} \text{ 2014} = 360,00 / 9,10 = 39,57;$$

$$T_{\text{дебиторской задолженности}} \text{ 2015} = 360,00 / 8,53 = 42,30;$$

$$T_{\text{кредиторской задолженности}} \text{ 2014} = 360,00 / 3,50 = 102,85;$$

$$T_{\text{кредиторской задолженности}} \text{ 2015} = 360,00 / 3,18 = 113,30.$$

Динамика управления операционной задолженностью ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2015 гг. представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Динамика управления операционной задолженностью ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонение	
			абс.	%
1. Дебиторская задолженность, руб.	6751676,00	6904930,00	153254,00	102,26
1.1. на начало года	9397844,00	6751676,00	-2646168,00	71,84
1.2. на конец года	6751676,00	6904930,00	153254,00	102,26
2. Кредиторская задолженность, руб.	21230663,00	15360459,00	-5870204,00	72,35
2.1. на начало года	20667812,00	21230663,00	562851,00	102,73
2.2. на конец года	21230663,00	15360459,00	-5870204,00	72,35
3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обор.	9,10	8,53	-0,57	93,73
4. Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	39,57	42,30	2,73	106,9
5. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обор.	3,50	3,18	-0,32	90,86
6. Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дн.	102,85	113,30	10,45	110,17

Данные табл. 2.2 показывают, что длительность одного оборота дебиторской задолженности увеличилась, что говорит об увеличении срока погашения дебиторской задолженности и может оцениваться отрицательно.

Так в 2014 г. длительность периода погашения дебиторской задолженности составляло 39 дней, т.е. задолженность погашалась в среднем 9,10 раз за период 360 дней, в 2015 г. длительность оборота дебиторской задолженности увеличилась на 3 дней и составила 42 дней. Это соответственно является отрицательной тенденцией, поскольку ведет к привлечению денежных средств в оборот.

Доля дебиторской задолженности в общем объеме оборотных активов в течение анализируемого периода имела тенденцию к увеличению на 2,26%, что указывает на снижение ликвидности оборотных активов в целом. Организации следовало бы и в дальнейшем придерживаться такой политики, потому что рост данного показателя в будущем будет тормозить процесс расчетов с поставщиками ООО «Евросеть-Ритейл» и негативно влиять на деятельность организации в целом.

Доля кредиторской задолженности в течение анализируемого периода имела тенденцию существенно уменьшиться на 26,65%. Данные изменения носят положительный характер, так как наблюдается уменьшение числа оборотов совершаемых кредиторской задолженностью и как следствие, увеличение продолжительности одного оборота.

## 2.2.2 Анализ финансового состояния ООО «Евросеть-Ритейл»

В ходе анализа финансового состояния предприятия возникает необходимость провести анализ ликвидности баланса, т.е. его способность своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам, так как ликвидность - это способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства, реализуя свои текущие активы.

Показатели ликвидности характеризуют степень платежеспособности по краткосрочным обязательствам, или способность компании погашать свои обязательства и сохранять права владения активами в долгосрочной перспективе.

Сопоставление текущих средств и обязательств позволяет вычислить следующие показатели:

Показатель абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена в ближайшее время, за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, определяется по формуле:

$$K_{\text{абс.л}} = \frac{\text{Ден. средства} + Kp / \text{ср.фин. вложения}}{KЗ + Kp / \text{ср.обяз-ва} + Kp / \text{ср.кред. и займы}}, \quad (2.6)$$

$$K_{\text{абс. л} 2014} = (14463246,00 + 3230434,00) / (21230663,00 + 23703375,00) = \\ 17693680,00 / 44934038,00 = 0,39;$$

$$K_{\text{абс. л} 2015} = (12598989,00 + 3365527,00) / (15360459,00 + 24991538,00) = \\ 29751377,00 / 40351997,00 = 0,73.$$

Показатель быстрой ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить краткосрочными ЦБ, денежными средствами и дебиторской задолженностью, определяется по формуле:

$$K_{\text{б.л}} = \frac{\text{Ден.ср.} + Kp / \text{ср.фин.влож.} + ДЗ (\text{втеч. 12мес})}{KЗ + Kp / \text{ср.обяз.} + Kp / \text{ср.кред. и займы}}, \quad (2.7)$$

$$K_{\text{б.л} 2014} = (14463246,00 + 3230434,00 + 6751676,00) / \\ (21230663,00 + 23703375,00) = 24445356,00 / 44934038,00 = 0,54;$$

$$K_{\text{б.л} 2015} = (12598989,00 + 3365527,00 + 6904930,00) / \\ (15360459,00 + 24991538,00) = 36656307,00 / 40351997,00 = 0,90.$$

Показатель текущей ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств организация может погасить за счет всех оборотных средств, определяется по формуле:

$$K_{\text{т.л}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{K3 + Kp / \text{ср. обяз - ва} + Kp / \text{ср. кр. и займы}}, \quad (2.8)$$

$$\begin{aligned} K_{\text{текл}} 2014 &= 36889951,00 / (21230663,00 + 23703375,00) = \\ &36889951,00 / 44934038,00 = 0,82; \\ K_{\text{текл}} 2015 &= 33763882,00 / (15360459,00 + 24991538,00) = \\ &33763882,00 / 40351997,00 = 0,83. \end{aligned}$$

Для дальнейшего анализа ликвидности необходимо расчитать коэффициент Бивера.

Коэффициент Бивера рассчитывается как отношение операционного денежного потока к текущим обязательствам по операционной деятельности на конец периода, предполагает, что текущие обязательства по операционной деятельности должны покрываться денежными средствами, генерируемыми операционной деятельностью, определяется по формуле:

$$K_B = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Амортизация}}{Kp / \text{ср. обяз.} + \text{Долго} / \text{ср. обяз.}} \quad (2.9)$$

$$\begin{aligned} K_B 2014 &= 28442,00 + 2127501,00 / 23703375,00 + 8896798,00 = \\ &2127501,00 / 32600173,00 = 0,06; \\ K_B 2015 &= 1479489,00 + 1577850,00 / 24991538,00 + 1633797,00 = \\ &3057339,00 / 26625335,00 = 0,11. \end{aligned}$$

Анализ ликвидности предприятия приведен в табл. 2.3.

Таблица 2.3

## Динамика ликвидности ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2015 гг.

Показатели	Нормальное ограничение	2014 г.	2015 г.	Отклонение абс.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{абс.л} \geq 0,2 - 0,5$	0,39	0,73	0,34
2. Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{б.л} \geq 1$	0,54	0,90	0,36
3. Коэффициент текущей ликвидности	$K_{т.л} \geq 2$	0,82	0,83	0,01
4. Коэффициент Бивера	$K_B \geq 0,4 - 0,45$ «благополучная компания»; $K_B \geq 0,17$ «за пять лет до банкротства»; $K_B \geq -0,15$ «за один год до банкротства».	0,06	0,11	0,05

Из табл. 2.3 видно, что все значения показателей за 2015 год по сравнению с 2014 годом увеличиваются к нормальным ограничениям. Это означает, что предприятие не располагает свободными ресурсами, формируемыми за счет собственных источников.

Динамика коэффициентов показывает, что на протяжении всего периода положение на предприятии улучшается. По состоянию 2015 года имеются признаки несостоятельности (банкротства), коэффициент Бивера показал, что предполагаемое за пять лет до банкротства.

Следующим расчетом будут показатели структуры капитала.

Ключевым показателем структуры капитала является коэффициент автономии, поскольку отражает обеспеченность финансирования активов компании собственным капиталом.

Коэффициент автономии показывает долю собственного капитала в общей сумме средств, вложенных в имущество предприятия, определяется по формуле:

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}} = \frac{\text{раздел 3 Баланс}}{\text{раздел 1 Баланс} + \text{раздел 2 Баланс}}, \quad (2.10)$$

$$K_a 2014 = 9568664,00 / 42168837,00 = 0,22;$$

$$K_a 2014 = 11048153,00 / 37673488,00 = 0,29.$$

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, сколько заемных средств, предприятие привлекло на 1,00 руб. собственных средств, вложенных в имущество предприятия, определяется по формуле:

$$K_{\%} = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственные средства}} = \frac{\text{раздел 4 Баланс} + \text{раздел 5 Баланс}}{\text{раздел 3 Баланс}}, \quad (2.11)$$

$$K_{\%} 2014 = 32600173,00 / 9568664,00 = 3,40;$$

$$K_{\%} 2014 = 26625335,00 / 11048153,00 = 2,40.$$

Динамика структуры капитала предприятия приведен в табл. 2.4

Таблица 2.4

Динамика структуры капитала ООО «Евросеть-Ритейл» 2014-2015 гг.

Показатели	Нормальное ограничение	2014г.	2015г.	Отклонение абс.
1. Коэффициент автономии	$K_a \geq 0,5$	0,22	0,29	0,07
2. Плечо финансового рычага (соотношение заемных и собственных средств)	$K_{\%} \leq 1$	3,40	2,40	-1,00

Из табл. 2.4 видно, что все значения показателей за 2015 год по сравнению с 2014 годом не соответствуют нормальным ограничениям. Это

означает, что предприятие имеет слабую структуру капитала, предприятие зависит от заемных средств.

Следующим анализом является анализ доходности капитала.

Показатели доходности капитала характеризуют доходность использования активов общества относительно стоимости их источников финансирования.

Рентабельность активов определяет уровень прибыли с каждого рубля вложенного в активы, рентабельность собственного капитала – уровень чистой прибыли с каждого рубля, вложенного в собственный капитал компании.

Рентабельности активов определяется по формуле:

$$ROA = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя величина активов}}, \quad (2.12)$$

$$ROA\ 2014 = 401580,00 / 41915918,00 = 0,16;$$

$$ROA\ 2015 = 2107591,00 / 39921162,50 = 0,05.$$

Рентабельность собственного капитала определяется по формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина собственного капитала}}, \quad (2.13)$$

$$ROE\ 2014 = 28442,00 / 9554443,00 = 0,01;$$

$$ROE\ 2015 = 1479489,00 / 10308408,50 = 0,14.$$

Динамика доходности капитала предприятия приведен в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Динамика доходности капитала ООО «Евросеть-Ритейл» за 2014-2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	Отклонение
1. ROA (рентабельность активов), %.	0,16	0,05	-0,11
2. ROE (рентабельность собственного капитала), %.	0,01	0,14	0,13

Из табл. 2.5 видно, что показатели рентабельности капитала за 2015 год по сравнению с 2014 годом имеют положительное значение. Это означает, что предприятие имеет сильную структуру собственного капитала

### 2.3 Анализ системы управления персонала ООО «Евросеть-Ритейл»

Проанализируем кадровую политику салона. Штатное расписание представлено в табл. 2.6.

Таблица 2.6

#### Штатное расписание салона «Евросеть-Ритейл» торговой точки Сосновоборск-1

Должность	Фамилия	Кол-во штатных единиц	Средняя заработная плата
Директор	Калинин М.О.	1,00	35000,00
Продавец	Болтый А.А.	1,00	25000,00
Продавец	Зимогляд Е.С.	1,00	28000,00
Кассир	Дмитриева К.С.	1,00	23000,00
Продавец	Шереметова Е.А.	1,00	25000,00
Продавец	Цымбалък О.А.	1,00	20000,00
Продавец	Горынина Е.П.	1,00	20000,00
Продавец	Усанова О.Н.	1,00	26000,00
Итого:		8,00	202000,00

Анализ средней заработной платы дает возможность сделать вывод, что она равна среднерыночной. Кадровая политика салона может быть проанализирована с помощью кадрового анализа в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Анализ кадрового состава салона «Евросеть-Ритейл» торговой точки  
Сосновоборск-1

Показатель	1 января 2014		1 января 2015	
	Чел.	Доля, %	Чел.	Доля, %
1. Численность работающих, всего:	9,00	100,00	8,00	100,00
в том числе:				
-административно-управленческий персонал	1,00	11,10	1,00	12,50
- обслуживающий персонал	8,00	88,90	7,00	87,50
2. Категории персонала по уровню персонала:				
-с высшим образованием	0,00	0,00	0,00	0,00
-со средне специальным образованием или незаконченным высшим	9,00	100,00	8,00	100,00
- со средним образованием	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Категории персонала по возрастному признаку:				
-до 30 лет	9,00	100,00	8,00	100,00
-от 30 до 40 лет	0,00	0,00	0,00	0,00
-от 40 до 50 лет	0,00	0,00	0,00	0,00
-свыше 50 лет	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Принято работников:	4,00	44,40	5,00	62,50
5. Выбыло работников, всего:	4,00	44,40	5,00	62,50
в том числе:				
-по собственному желанию	4,00	44,40	5,00	62,50
-за нарушение трудовой дисциплины	0,00	0,00	0,00	0,00
- по сокращению штатов	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Пол				
- женский	2,00	22,20	1,00	12,50
- мужской	7,00	77,80	7,00	87,50

Анализируя кадровый состав, можно сделать следующие выводы:

- в салоне высокий уровень текучести, характерный абсолютно всем салонам сотовой связи, т.к. в них работают преимущественно студенты и выпускники вузов;

- наибольшее число сотрудников приходится на обслуживающий персонал, осуществляющий непосредственную работу с клиентами;
- 100% персонала компании имеют среднее специальное или незаконченное высшее;
- 100% сотрудников моложе 30 лет.

Аналогичная обстановка складывается и в других салонах. Таким образом, логично допускается заявить о том, что салоны сотовой связи «Евросеть-Ритейл» имеют линейно-функциональную структуру управления, молодой кадровый состав, характеризующийся высоким уровнем текучести, вследствие чего обуславливается в подавляющем числе случаев увольнением по собственному желанию.

Режим работы обслуживающего персонала «5 через 2» по 11 часов с плавающими выходными. Таким образом, непосредственно одновременно в салоне присутствуют директор, и продавцы в соответствии с графиком, что является оптимальным для данного салона, т.к. он расположен в центре города.

В табл. 2.8 представлен баланс времени одного продавца точки Сосновоборск-1.

Таблица 2.8

Баланс времени одного продавца (11-часовой рабочий день)

Наименование затрат	Баланс рабочего времени					Излишек, мин.	Недостаток, мин.		
	Фактический		Нормативный						
	мин.	%	мин.	%					
1	2	3	4	5	6	7			
Подготовительно-заключительная работа	45,00	7,50	40,00	6,70	5,00	-			
Оперативная работа	485,00	70,80	495,00	72,50	-	10,00			
Обслуживание рабочего места	20,00	3,30	10,00	1,70	10,00	-			
Отдых и личные надобности	60,00	10,00	60,00	10,00	10,00	-			

## Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4	5	6	7
Нормированные перерывы по организационно техническим причинам	20,00	3,30	30,00	5,00	-	10,00
Потери по организационно техническим причинам	20,00	3,30	15,00	2,50	5,00	-
Потери из-за нарушений трудовой дисциплины.	10,00	1,70	10,00	1,70	0,00	-
Итого:	600,00	100,00 %	600,00	100,00 %	30,00	20,00

Проведем анализ баланса рабочего времени одного из продавцов-консультантов в табл. 2.9.

Таблица 2.9

Данные баланса рабочего времени продавца в 2015-2016 годах

Наименование Показателей	2014	2015		Отклонения от базы, %	
		План	Отчёт	План	Отчёт
1	2	3	4	5	6
1. Календарный фонд рабочего времени.	365,00	365,00	365,00	0,00	0,00
2. Количество выходных и праздничных дней	112,00	113,00	113,00	0,89	0,89
3. Номинальный фонд рабочего врем.	253,00	252,00	252,00	-0,40	-0,40
4. Неявки на работу, в т.ч.:	52,00	54,00	51,00	3,85	-1,92
4.1. Очередные и дополнительные отпуска	23,00	22,00	23,00	-4,35	0,00
4.2. Отпуска по родам	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.3. Болезни, в т.ч.:	4,00	5,00	5,00	25,00	25,00
- по уходу за ребёнком.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.4. Отпуска по учёбе.	18,00	21,00	19,00	16,67	5,56
4.5. Отпуска за свой счёт, в т.ч.:	2,00	2,00	1,00	0,00	-50,00

## Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6
- разрешённые законом.	2,00	2,00	1,00	0,00	-50,00
4.6. Командировки.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.7. Государственные обязанности.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.8. Целодневные и сменные простоя.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.9. Прогулы.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.10. Внутрисменные простоя и потери рабочего времени по данным ФРВ	3,00	2,00	2,00	-33,33	-33,33
5. Полезный фонд рабочего времени	201,00	198,00	201,00	-1,49	0,00

Как видно, в 2015 году фактическое рабочее время превышает планируемое, что значительно обусловлено завышенными нормами при планировании, а кроме того поведением самого продавца, который ответственно подходит к работе.

Директор салона реализовывает общее управление салоном, отвечает за формирование кадровой политики, а также взаимодействует с «Евросеть-Ритейл».

Таким образом, можно говорить о том, что деятельность салона торговой точки Сосновоборск-1 контролируется ООО «Евросеть-Ритейл». При этом политика абсолютно всех салонов обусловливается отделом маркетинга, который, в свою очередь, тесно работает с Новосибирским подразделением «Евросеть-Ритейл».

Стиль управления в салонах - ближе к демократичному (в значительном собственно он обусловливает благоприятный моральный климат в коллективе). Организационная культура имеет возможность быть названа «семейной» - сотрудники общаются не только на работе, но и в свободное время.

Корпоративная культура ООО «Евросеть-Ритейл» непосредственно тесно связана со стратегией развития и целями компании. Вследствие этого

сотрудники компании – это люди, заинтересованные в новых достижениях и связывающие собственный успех с успехом компании.

В управлении человеческими ресурсами ООО «Евросеть-Ритейл» придерживается следующих принципов:

- на основе знаний, опыта, потенциала и черт характера без дискриминации по возрасту, полу, национальной принадлежности, вероисповедания, семейному статусу, политическим убеждениям – выполняется отбор персонала;
- выплачивается всем сотрудникам согласно утвержденному окладу – вознаграждение за выполнение должностных обязанностей;
- оцениваются дополнительно и стимулируются премиальными выплатами, определенными для каждой категории сотрудников качественная работа, творческий подход, проявление инициативы, выполнение дополнительных работ, не входящих в прямой круг обязанностей;
- регулярно обязательно пересматривается с целью поддержания конкурентоспособности на рынке труда размер заработной платы и премиальных выплат;
- сотрудникам предоставляется установленное количество льгот и компенсаций, зависящее от уровня специалиста и продолжительности его работы в компании в дополнение к заработной плате;
- возможность обсуждения с администрацией компании любого вопроса или проблемы, беспокоящей сотрудника сотрудникам гарантирована. Решения по любой проблеме, которая может возникнуть в ходе работы сотрудника, берутся предельно быстро и справедливо;
- со стороны администрации сотрудникам гарантируется уважительное, корректное и внимательное отношение;
- карьерное продвижение, соответствующее их знаниям, возможность и прилагаемым к работе усилиям сотрудникам гарантируется;
- своевременно и открыто оповещаются обо всех достижениях и изменениях, происходящих в компании все сотрудники.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЕВРОСЕТЬ-РИТЕЙЛ»

#### 3.1 Разработка дерева целей ООО «Евросеть-Ритейл»

Сформулируем направления развития в работе с персоналом, на основе проведенного во второй главе исследования, которые приведут к увеличению объемов продаж ООО «Евросеть-Ритейл» и так же к повышению конкурентоспособности.

Представим цели ООО «Евросеть-Ритейл» в виде дерева целей, которое можно увидеть на рис. 3.1.



Рис. 3.1 - Дерево целей ООО «Евросеть-Ритейл»

### 3.2 Разработка мотивационного механизма, ориентированного на рынок

В особенности с учетом относительно большого уровня текучести, мотивация персонала весьма серозный вопрос для такой компании как ООО «Евросеть-Ритейл», в рамках отделения персонала ООО «Евросеть-Ритейл», разделив тем самым функцию от прочих вследствие этого разумно выделить для этих целей отдельное подразделение (менеджера). Менеджер по мотивации возьмет все задачи, связанные со стимулированием персонала, а собственно:

- с целью определения среднего уровня заработной платы мониторинг рынка труда по каждой специальности;
- оценка (анализ их лояльности) удовлетворенности сотрудников от работы в компании;
- нематериального стимулирования разработка программ (организация мероприятий, путевки, подарки и др. различного рода);
- в процессе приспособления работы с сотрудниками и при возможном увольнении;
- по оплате труда разработка рекомендаций.

Мотивацией персонала занимаются на текущий момент понемногу все сотрудники отдела кадров ООО «Евросеть-Ритейл».

Возможность освободить остальных сотрудников отдела персонала и сконцентрировать все в одних руках даст акцентирование мотивации в отдельную функцию управления персоналом. Инновационность данного направления на сегодняшний день выражается в том, что должность «менеджер» по мотивации выражается только в более современных и инновационных российских предприятиях.

Кроме этого, менеджер по мотивации сумеет осуществлять систематические опросы сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл», выявляя глубинные причины поведения персонала. Анкета, которую имеет возможность использовать менеджер по мотивации, на первоначальном этапе своей деятельности представлена в Приложении 2.

Для продавцов ООО «Евросеть-Ритейл» рекомендации по формированию мотивационного механизма. Собственно именно от профессионализма продавцов следует понимать, что во многом зависит успех компании, т.к. собственно они взаимодействуют с различными покупателями. Вследствие команды продавцов, чем эффективнее будет, тем эффективнее сама компания.

Внедрять систему мотивации, усвоенную у другой компании либо же схему – затея практически бесполезная, сложность применения системы мотивации по отношению к продавцам складывается в этом. Задействование системы мотивации в наилучшем случае не даст желаемого эффекта, тем не менее, допускается перенести в посторонних исследованиях немало полезного. Дело в том, если речь идет о торговом персонале, что эффективность системы мотивации зависит особенно от факторов, индивидуальных для каждой компании. Как показывает анализ, помимо этого, вследствие салонов сотовой связи все сети предлагают схему мотивации продавцов практически одинаковую. Ниже приведен перечень факторов компании ООО «Евросеть-Ритейл»: система продаж, особенности управления продажами; особенности бизнес-процессов в компании; организационная культура; стратегия продаж компании.

Следовательно, следует назвать учет функциональных обязанностей первым требованием к системе мотивации, которые выполняют сотрудники отдела. Для работающих в салонах ООО «Евросеть-Ритейл», приведем в пример рекомендуемую схему оплаты труда специалистов, но выполняющих различные функции:

- Продавец: оклад плюс личные продажи плюс премия за компетентность (квалификацию) плюс премия за перевыполнение плана в размере 1,00% от чистой прибыли салона за месяц.
- Кассир: 0,30% от объема чистой прибыли свыше плана плюс оклад.

Кассир владеет меньшим опытом, очевидно, что и квалификацией, чем продавец. В решении сложных и спорных вопросов, продавец постоянно имеет возможность оказать помощь.

Два раза в год по результатам аттестации для продавцов предусмотрена премия которая определяется за компетентность. Потребностью непрерывного отслеживания новинок и новых технологий обуславливается такая частота проведения аттестации быстрой динамикой рынка сотовой связи и сотовых телефонов.

К эффективной системе вторым условием следовательно является ее объективности и прозрачность в случае если:

- за что их поощряют и как они смогут воздействовать на размер своей заработной платы персоналу достаточно не ясно или неизвестно;
- оценка совершается волюнтаристски, а критерии постоянно изменяются, мотивационный эффект не будет достигнут или если критерии оценки их деятельности не объективны.

Рассмотрим в ходе аттестации способ группировки персонала, директор салона, представитель учебного центра и непосредственно менеджер по мотивации участники оценки, в качестве которых обсуждают уровень выполнения должностных обязанностей, выступают, факты, результаты работы, зафиксированные в кадровой справке, образованию на основе требований должностной инструкции и соответствие занимаемой должности по стажу. Различные баллы вследствие результатам оценки могут быть выставлены, и формируются 5 групп работников, представленные в табл. 3.1.

Таблица 3.1  
Рекомендуемая группировка торгового персонала ООО «Евросеть-Ритейл» по итогам экспертной оценки эффективности труда в 2016 году

Группы, Баллы	Показатель	Выводы	
		1	2
A(98-105)	Исключительно Высокий		- постоянно добиваются высоких результатов; достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв

## Окончание таблицы 3.1

1	2	3
Б(77-97)	Отличный	- достойны увеличения оклада; выдвижению в резерв; зачисление в перспективный резерв
В(56-76)	Хороший	- достойны увеличения оклада, выдвижение в резерв, составляется план проф. развития, ротация
Г(35-55)	Удовлетворительный	- результаты ниже требований, составляется план повышения квалификации, проф. Подготовки
Д(<35)	Неудовлетворительный	- подлежат дополнительному обучению, переподготовке

Когда более 90,00% персонала имеют хороший, и выше результат оценки, то это, безусловно, является хорошим показателем эффективности труда [23, с.124].

Также будет вследствие возложена функция управления карьерой на менеджера по мотивации более перспективных сотрудников сети.

Как постоянный процесс взаимодействия работника и компании, следует предопределять планирование карьеры работника в компании, соответственно направленный на достижение целей его карьеры и заключающийся непосредственно в разработке и коррекции плана карьеры работника в компании, на наибольшее применение возможностей сотрудника со стороны компании – а в следствии на увеличение эффективности его деятельности и компании в целом.

Определение плана карьеры, можно рассматривать документ установленной формы, в котором будет закрепляться очередность намеченных к занятию сотрудником должностей. как внутриорганизационный работника

Обращенных на формирование его профессиональных, а кроме того мероприятий, деловых и личностных качеств, необходимых для занятия данных должностей.

Основой организации управления карьерой применяются сведения учета должностей в том числе, представляется создание схем замещения должностей

которые окажутся вакантными в обозримые сроки. Списки кандидатов на замещение по каждой из должностей составляются на этой основе. Назначению предшествует отбор на конкурсной основе. Список кандидатов с учетом естественной смены поколений составляется.

Тот факт, что необходимости и круг интересов сотрудников изменяются с переходом с одной ступени карьеры на другую, в процессе управления карьерой предусматривается изменяются и квалификационные требования.

Вследствие этого профессионального роста формировать следует на стадии начальных промежуточных и финальных дифференцированные системы управления карьерой.

Затраты на данное мероприятие Таким вот образом, на один сектор составят:

- через кадровое агентство поиск менеджера по мотивации - 5000,00 руб.;
- менеджера по мотивации годовой фонд оплаты труда – 300000,00 руб.;
- оборудование рабочего места – 5000,00 руб.;
- на мониторинг рынка труда (мониторинг СМИ, Интернет-сайтов и непосредственное обращение к конкурентам с целью возможного трудоустройства) годовые затраты – 180000,00 руб. (по 15000,00 руб. в месяц);
- на анкетирование годовые затраты – 40000,00 руб. (2 раза в год по 20000,00 руб.);
- проведение аттестации – 38000,00 руб. (2 раза в год по 19000,00 руб.).

Итого: 568000,00 руб.

Реализация данного мероприятия представлена в табл. 3.2:

- затрат требует в размере 568000,00 руб.;
- увеличения численности персонала требует на 1 человека (менеджер по мотивации);
- к росту товарооборота и других показателей деятельности ООО «Евросеть-Ритейл», приведет, затраты будут отнесены на себестоимость, фонд оплаты труда и основные производственные фонды;
- прирост товарооборота за счет мероприятия прогнозируется 7,00%.

Таблица 3.2

Основные показатели деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» до и после  
мероприятия

Наименование показателя	До	После	Изменение	
			+/-	%
1. Товарооборот (без НДС), руб.	58258579,00	62336679,58	4078100,58	107,0
2. Издержки обращения, руб.	57375338,00	61133685,64	3758347,64	106,50
3. Стоимость основных фондов, руб.	1577850,00	1582850,00	5000,00	100,30
4. Численность работающих, чел.	88,00	89,00	1,00	101,10
5. Фонд оплаты труда, руб.	9938641,00	10238641,00	300000,00	103,10
6. Балансовая прибыль (с.1 – с.2), руб.	883241,00	1202994,04	319753,04	136,30
7. Наценка (с.6/с.2)х100%	1,54	1,96	0,42	X
8. Удельная рентабельность (с.6/с.1) х100%	1,52	1,92	0,38	X
9. Производительность труда (с.1/с.4), руб./чел.	662029,31	700412,14	38382,83	105,80
10. Фондоотдача (с.1/с.3), руб./руб	36,93	39,3	2,57	107,00
11. Средняя заработная плата (с.5/с.4), руб./чел.	112939,10	115040,92	2101,82	101,90

Рост балансовой прибыли составит 36,30%.

Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность мероприятия:

- доход:

$$\Delta = \text{БП-К} = 1202994,04 - 568000,00 = 634994,04; \quad (3.1)$$

где БП – прирост балансовой прибыли за период действия мероприятия, К - сумма инвестиций;

- индекс доходности (количество рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций):

$$\text{ИД} = \text{БП} / \text{К} = 1202994,04 / 568000,00 = 2,11; \quad (3.2)$$

- срок окупаемости (число лет, необходимых для того, чтобы балансовая прибыль сравнялась с величиной инвестиций):

$$\text{Ток.} = \text{К} / \text{БПгод} = 568000,00 / 1202994,04 = 0,48. \quad (3.3)$$

где БПгод - среднегодовая балансовая прибыль.

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предложенного мероприятия.

Менеджеру по мотивации следует обеспечить регулярный сбор, обработку и анализ внешней информации согласно которым, выделим главные направления.

Находящиеся вне пределов ООО «Евросеть-Ритейл» под внешней информацией понимаются все источники информации. Следует отнести к рекомендуемым для изучения источникам:

- деловая пресса Деловой Красноярск, Коммерсант+, Экспорт, Секрет фирмы, Профили и др.;
- Интернет - источники: посвященные поиску персонала и работы ([www.jb.ru](http://www.jb.ru), [www.suprjob.ru](http://www.suprjob.ru)); сайты кадровых агентств; электронные СМИ; сайты исследовательских компаний ([www.rc.ru](http://www.rc.ru)); сайты органов государственной статистики ([www.gs.ru](http://www.gs.ru)) и др.;
- посещение конференций и семинаров сотрудниками отдела кадров;
- специализированная пресса - Кадр предприятия, Служба кадров и персон и др.;

- СМИ, в которых размещаются объявления о поиске работы и подборе персонала - Работа, Вакансия и др.;
- сайты и публикации, работающих на рынках о конкурентах и других компаниях и другие источники.

В следствии сбор и изучения внешней информации непосредственно выделим главные направления:

Соответственно тенденции и процессы развития рынка рабочей силы будут объектами рыночного исследования, включая анализ изменения демографических, экономических, научно-технических, экологических, законодательных, социальных и других факторов. По ключевым специальностям обязано проводится исследование рынка труда с целью получения данных о рыночных условиях. Прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций должны становиться главным результатами исследования рынка. Кроме того структуру и географию рынка, его емкость, динамику занятости населения, состояние конкуренции, барьеры рынка рабочей силы, сложившуюся конъюнктуру, возможности и риски рекомендуется изучить.

Приобрести требуемые данные состоит в том, чтобы изучения для обеспечения конкурентного преимущества на рынке главная цель исследования конкурентов Компании-конкуренты, соответственно заинтересованные в привлечении и переманивании высококвалифицированного персонала, в качестве которых выступают исследование конкурентов, даст возможность определить и исследовать которыми руководствуются конкуренты при выборе рабочей силы весь комплекс факторов. Следует исследовать имеющиеся у конкурентов условия труда, кроме того, систему мотивации, методы и средства привлечения персонала и др. Изучаются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов с данной целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов. Выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке труда относительно конкурентов соответственно становятся итогом подобных

исследований. Способам удержания сотрудников конкурентами необходимо уделить особый интерес.

Предметом исследования обязана непременно стать мотивация потребительского поведения на рынке самой рабочей силы, в связи с тем, что рынок труда это особый рынок, где не только удовлетворяется потребность в рабочей силе, но и сам работник подыскивает себе удовлетворяющее его рабочее место. ООО «Евросеть-Ритейл» необходимо постоянное изучение структуры существующих рабочих мест, их качественных характеристик и тенденций в занятости этих мест т.к. вследствие персонал является важным ресурсом для функционирования любого предприятия.

Запросам, предъявляемым соискателями к будущему месту работы и оплату труда необходимо уделить особое внимание. Чтобы формировать кадровый резерв на случай ухода кого-то из действующих менеджеров или рабочих, следует постоянно отслеживать резюме специалистов, появляющиеся в Интернете и СМИ. Необходимо отслеживать ситуацию по руководителям с производства, лаборатории, а также других руководителей подобным образом.

Чтобы в случае происхождения потребности незамедлительно к ним обратиться необходимо сформировать базу компаний, специализирующихся на поиске различных специалистов, Допускается выбрать необходимую рабочую силу или найти место работы изучение структуры рынка с помощью которых проводится соответственно с целью получения данных о вероятных посредниках. Необходимо отнести кormе того организации, оказывающие услуги по обучению персонала (корпоративное обучение, открытые семинары и тренинги).

Необходимо прослеживать динамику заработных плат, для того чтобы ООО «Евросеть-Ритейл» было конкурентоспособным на рынке труда, в дальнейшем при необходимости корректируя систему материальной мотивации до уровня рынка или немного выше. Исследование заработной платы ориентировано непосредственно, на затрат единовременных и текущих и

тенденций в формировании стоимости на конкретные виды рабочей силы, на определение стоимости рабочей силы.

Каналы трудоустройства, посредники, формы и методы трудоустройства становятся основными объектами анализа. Сотрудники приходят на работу зачастую, как известно, непосредственно по рекомендации знакомых, коллег с предыдущего места работы и др. Пути и способы трудоустройства, выбираемые населением, изучение форм и методов трудоустройства преследует цель - определить более действенные.

Формирование базы, включающей на себя информацию о существующих на рынке на текущий момент СМИ, Интернет - порталах и других способах размещения информации по конкретным вакансиям, вследствие подразумевает изучение используемых на рынке способов поиска сотрудников исследование системы поиска персонала. Также и непосредственно применяемые конкурентами рекомендуется вносить в базу СМИ.

### 3.3 Разработка и внедрение сервисного принципа в управлении персоналом

Ориентацию на качество обслуживания покупателей подразумевает непосредственно сервисная концепция.

Инновационность этого течения состоит в том, что при формировании стратегии своей деятельности – только некоторые осознают, так же что наиболее важный актив любой компании – это удовлетворенные покупатели, которые будут возвращаться к компании, что соответственно на сегодняшний день только единицы российских торговых предприятий ориентируются на покупателей. Реализации сервисной концепции представляется одним из ключевых факторов качества обслуживания, в предоставляемого компанией.

Базирующиеся непосредственно на деятельности торгового персонала дадим рекомендации по его повышению. У салонов есть некоторые проблемы в качестве обслуживания, как было выявлено ранее,

Рассмотрим результаты выявленные при проведении выборочного опроса в декабре 2016 года, всего было опрошено 250 покупателей. оценки удовлетворенности покупателей салонов ООО «Евросеть-Ритейл» в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Удовлетворенность потребителей качеством обслуживания

Параметр	Средняя оценка, по 7-балльной шкале
1. Внешний вид персонала	6,90
2. Профессионализм продавцов	6,20
3. Чистота торгового зала	6,90
4. Готовность персонала помочь покупателям	6,30
5. Общая атмосфера в торговом зале	6,50
6. Знание персоналом товара	6,30
7. Выкладка продукции	6,70

Можно порекомендовать ряд эффективных мероприятий, на основе представленных выше данные которые позволяют вследствие усовершенствовать качество обслуживания покупателей в ООО «Евросеть-Ритейл». Несмотря на высокие значения оценок, допускается заявить о том, что есть в ООО «Евросеть-Ритейл» некоторые проблемы с удовлетворенностью покупателей.

Рекомендуется обратиться к услугам компании - специалиста в данной сфере для комплексного анализа работы салонов с точки зрения покупателей.

Другими словами, обязано начинаться соответственно с комплекса мероприятий по оценке текущего состояния качества обслуживания в салонах увеличение качества обслуживания в магазине ООО «Евросеть-Ритейл». Методы оценки качества, степени сервиса обслуживания посетителей и покупателей ООО «Евросеть-Ритейл» по следующим критериям:

- Интерьер салона: чистота, ценники, наличие пустых мест на витринах, освещение, а так же прилегающая к салону территория, вывеска.
- Внешний вид продавцов: бэйджи, фирменная одежда, прически и т.д.

- Речь: акцент, слова паразиты, жаргон.
- Работа продавца: умение вступать в контакт; выявление запроса; презентация товара; расширение спроса; знание ассортимента, знание продвигаемой в данный момент продукции; работа с возражениями; заключение сделки; умение работать одновременно с несколькими покупателями; умение работать с конфликтными клиентами.

С целью сопоставления качества обслуживания и использования успешного опыта в салонах ООО «Евросеть-Ритейл» рекомендуется осуществление аналогичного исследования в салонах-конкурентах.

Разработан может быть стандарт обслуживания в салонах сети на базе проведенного исследования.

Обслуживания предполагает разработка критериев: внутреннего контроля и мотивации разработку методов; «процесса идеального обслуживания клиента» разработку отображения: Обучение эталонам обслуживания сотрудников ООО «Евросеть-Ритейл»; Аттестация-обучение; Закрепление ответственности за директором-администратором за соблюдением принятых стандартов поведения. Наделение его возможностями штрафовать и премировать своих сотрудников в зависимости от того соблюдает он стандарты обслуживания или нет.

Стоимость выполнения независимой оценки компанией-экспертом составляет 15000,00 руб. за один салон (итого 240000,00 руб. за 16 салона). Кроме того, 75000,00 руб. за 5 салонов-конкурентов.

Стоимость разработки стандарта обслуживания составит 50000,00 руб.

Необходимо проведение обучение персонала сервисным технологиям, помимо оценки следует и разработка стандарта обслуживания. Стоимость обучения составит 20000,00 руб. за день в группах по 25 человек.

Таким образом, понадобится сумма в размере около 20000,00 руб. на обучение торгового персонала (на 1 января 2016 года кассирами и продавцами работают 8 человек).

В дальнейшем включающим в себя стандарты поведения и стандарты оформления торгового зала, рекомендуется контроль соблюдения разработанных стандартов обслуживания на основе методики *Mystry Shoper* по четко известным критериям. Что их проверяют персонал может быть в курсе того. Обязательно должны следовать выводы: обучать, премировать, штрафовать и т.п. сотрудников после результатов проверки.

Таким образом, можно говорить о том, что предложенные рекомендации дадут возможность отдельно взятым салонам «Евросети» и сети в целом существенно увеличить свою конкурентоспособность и эффективность деятельности.

Затраты составят 385000,00 руб.

Реализация данного мероприятия представлена в табл. 3.4:

- затрат требует в размере 385000,00 руб.;
- увеличения численности персонала не требует;
- приведет к росту товарооборота и других показателей деятельности ООО «Евросеть-Ритейл», затраты будут отнесены на себестоимость;
- прирост товарооборота за счет мероприятия прогнозируется 10,00%.

Таблица 3.4

Основные показатели деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» до и после мероприятия

Наименование Показателя	До	После	Изменение	
			+/-	%
1	2	3	4	5
1. Товарооборот (без НДС), руб.	58258579,00	65249608,48	6991029,48	112,00
2. Издержки обращения, руб.	57375338,00	62998506,12	5623168,12	109,80
3. Стоимость основных фондов, руб.	1577850,00	1577850,00	0,00	100,00
4. Численность работающих, чел.	88,00	88,00	0,00	100,00

## Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5
5. Фонд оплаты труда, руб.	9938641,00	9938641,00	0,00	100,00
6. Балансовая прибыль (с.1 – с.2), руб.	883241,00	2251102,36	1367861,36	254,80
7. Наценка (с.6/с.2)х100%	1,54	3,57	2,03	X
8. Удельная рентабельность (с.6/с.1) х100%	1,52	3,45	1,93	X
9. Производительность труда (с.1/с.4), руб./чел.	662029,31	741472,83	79443,52	112,00
10. Фондоотдача (с.1/с.3), руб./руб	36,93	41,35	4,42	111,90
11. Средняя заработная плата (с.5/с.4), руб./чел.	112939,10	112939,10	0,00	100,00

Рост балансовой прибыли составит 154,80%.

Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность мероприятия:

- доход:

$$\Delta = \text{БП} - K = 2251102,36 - 385000,00 = 1866102,36; \quad (3.4)$$

где БП – прирост балансовой прибыли за период действия мероприятия, К - сумма инвестиций;

- индекс доходности (количество рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций):

$$ИД = \text{БП} / K = 2251102,36 / 385000,00 = 5,84; \quad (3.5)$$

- срок окупаемости (число лет, необходимых для того, чтобы балансовая прибыль сравнялась с величиной инвестиций):

$$\text{Ток} = K / \text{БПгод} = 385000,00 / 2251102,36 = 0,17. \quad (3.6)$$

где БПгод - среднегодовая балансовая прибыль.

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предложенного мероприятия.

В качестве научно - технологической части оказывающий воздействие на качество обслуживания. рассмотрен процесс обслуживания покупателей в салонах сети «Евросеть».

К осуществлению этот стандарт неукоснителен любым продавцом при обслуживании абсолютно каждого покупателя

Цель работы продавца – с помощью формирования подходящих условий покупателям для выбора и оплаты товара обеспечение наибольшего объема продаж:

- Продавец обязан приступая к работе, носить форменную одежду и бейджик с указанием Ф.И.О., которые должны соответствовать стандарту, иметь опрятный внешний вид (аккуратную прическу, чистую спецодежду, руки и вычищенную обувь).
- Подготавливать товары к продаже должны продавцы. Производить проверку наименования, осмотр внешнего вида, переборка цены, протирка, состояния упаковки, распаковка, количества, зачистка.
- Делать выкладку и размещать товаров по видам и группам с учетом товарного соседства, оформлять витрины и контролировать их состояние, выполнять все работы по расположению товаров в салоне частоты спроса и удобства работы.
- Находясь за столом-стойкой или в торговом зале, персоналу категорически запрещено перекрикиваться между собой, принимать пищу и напитки, вести частные разговоры, несопряженные с продажей товаров, жевать жевательную резинку, держать руки в карманах и читать
- О наличии товара продавцы должны консультировать покупателя, ассортименте, предоставлять полную и объективную информацию при продаже, цене и поступлении, максимально показывая покупателю пользу от приобретения товара о свойствах отдельных видов товаров.

- Если покупатель обращается с вопросами, касающимися работы салона, продавец обязан дать справку, та же и с другими вопросами о товарах, продаваемых в других салонах сети. Справки должны быть правильными и исчерпывающими, даваемые покупателю.
- Продавец обязан предложить равноценный заменяющий товар при отсутствии товара, нужного покупателю.
- Кроме того, продавцу необходимо оказывать услуги покупателю по упаковке товара и предлагать покупателям новые товары и товары сопутствующего ассортимента.
- независимо от стоимости приобретаемой продукции, внешности и возраста покупателя, раздражения, длительности выбора продавцам необходимо быть одинаково внимательным ко всем покупателям, не проявляя резкости, нетерпеливости в обращении..
- Нужно не навязывая свое мнение, предлагать товар под потребность покупателя. Если покупатель нуждается в консультации или же сомневается, с помощью грамотно поставленных вопросов продавец обязан выяснить потребность.
- Кроме того, о неправильном выборе товара необходимо предупреждать покупателя.
- Предлагая покупателю помочь, продавцу необходимо доброжелательно произнести, глядя в лицо покупателю: «Какой товар, я могу Вам предложить?» «Чем я могу Вам помочь?», «Что я могу Вам показать?», или «Какой товар Вас интересует?». Если покупатель готов к общению, продавцу следует посмотреть на покупателя и произнести: «Доброе утро!», «Добрый день!», «Добрый вечер!» или «Здравствуйте!».
- В заключение продавец обязан сказать: «Спасибо за покупку! Ждем Вас еще» или «Спасибо за то, что выбрали наш магазин! Будем рады снова видеть Вас». Если покупатель готов к совершению покупки, продавцу нужно упаковать товар и отдать покупателю со словами: «Пожалуйста, Ваша

покупка!» или «Пожалуйста, Ваш товар!» (необходимо назвать приобретенный покупателем товар).

- В предпраздничные и праздничные дни продавцу, прощаясь с покупателем, следует произносить, доброжелательно глядя в лицо покупателю: «С наступающим Вас праздником!», «Поздравляем Вас с праздником!». За место слова «праздник» может указываться конкретное название или дата (Новый год, Рождество, 23 февраля, 8 марта и др.).
- Продавцу следует помочь покупателю в процессе примерки или опробования товара, при возникновении необходимости. Категорически нельзя показывать товар, молча без объяснений. Продавец должен в случае потребности показать товар покупателю.
- В планировании закупок и выявлять спрос на новые товары продавец должен участвовать. Для случаев неудовлетворенного спроса на товары, для этих целей продавец должен обладать специальную книжку для записей всех. Следует сообщать менеджеру по закупкам содержание этих записей.
- Чтобы в случае потребности незамедлительно прийти на помощь покупателю в любой ситуации продавец обязан все время визуально контролировать обслуживаемую территорию.
- Следить за санитарным состоянием отдела, при спаде покупательской активности продавцу непосредственно следует заняться выкладкой товара на витрину или торговое оборудование.
- Вносить предложения по повышению качества обслуживания покупателей продавец обязан все время повышать свою квалификацию.
- Изучая спецификации и потребительские свойства всех вновь поступивших товаров в течение 3-х дней, продавец обязан знать свойства, применение, характеристики продаваемого товара и заниматься самообучением.
- По указанию администрации магазина для увеличения объема продаж при участии салона в рекламных акциях и акциях по стимулированию продаж продавец обязан принимать участие в стимулировании продаж определенных

видов товара для скорейшей их реализации по причине выведения из ассортимента.

- Необходимо обращать внимание покупателей на заданный товар путем размещения его на самых просматриваемых местах и с помощью дополнительных консультаций покупателей по особенностям и преимуществам данного товара при стимулировании продаж товара продавцу.
- По окончании рабочего времени кассиру следует в вежливой форме предупредить покупателей о закрытии кассы, попросив очередного покупателя, чтобы за ним не занимали очередь. Кассир не имеет полномочий оставить свое рабочее место, не закончив обслуживание очередного покупателя, а кроме того не дождавшись замены.
- Следует предупредить об этом покупателей и извиниться за отсутствие уходя из-за кассы на непродолжительное время (например, для выяснения вопросов, связанных с маркировкой или ценой товара),.
- Кассир должен обязательно поинтересоваться, есть ли у покупателя бонусная карта перед тем как назвать сумму покупки.
- В случае возникновения конфликтной ситуации продавец обязан пригласить директора магазина либо исполняющего обязанности в его отсутствие сотрудника, а не пререкаться с покупателем, для разрешения спора, сохраняя при этом спокойствие и выдержку.
- Продажа исполняется в соответствии с установленным порядком товаров в магазине.
- Для курения и ведения личных бесед продавцам запрещено выходить на крыльцо и в тамбур магазина.

### 3.4 Разработка формирования системы обучения принимаемых на работу продавцов.

Огромное влияние на конкурентоспособность салона очевидно, что оказывает кадровый состав. К увеличению спроса равна как на

высококвалифицированных опытных специалистов, так и на молодых сотрудников привели увеличение числа абонентов в то же время с усилением конкуренции между компаниями-операторами связи. К изменению условий рынка труда в данной области сотовой связи непосредственно привело активное развитие российского рынка.

Условия крупной сети дают возможность непосредственно сформировать наложенную систему привлечения молодых сотрудников, включающую подбор, обучение и развитие молодежи.- формирование общей корпоративной культуры компании. На рынке сетей связи одновременно поменялась ситуация. К разделу главной доли рынка среди небольшого числа крупных сетей привело., значительное снижение всеобщего числа компаний и разрастание крупнейших сетей салонов связи.

В области управления персоналом вследствие поменялась и политика компаний.

При подборе персонала большинство сетей салонов связи ориентируется на молодежь (18-25 лет - средний возраст, на который делают ставку компании). На основной план при этом при отборе выходит не опыт работы (сетей салонов связи это первый опыт работы, для большинства молодых сотрудников компаний), а личные качества, среди которых менеджеры по персоналу отмечают, активность, первоначально лишь, энергичность и работоспособность.

Молодым специалистам в главную очередь существенно предлагают сети салонов сотовой связи позиции в области продаж (хотя это не единственная область, в которой применение молодой сотрудник возможно найти). Набор молодых сотрудников при этом идет фактически абсолютно непрерывно. Динамики развития компаний и быстрого роста молодых сотрудников это представляется результатом исследования.

От позиции стажера или продавца салона, работающих на рынке салонов связи, большая часть вырастают в менеджеров крупнейших компаний, Качеством работы продавцов в салонах компаний во многом обуславливается

фактически успех компании, вследствие уделяется особенное внимание этому отбору и развитию сотрудников в этой области.

Для молодых сотрудников предусмотрена особая система обучения или стажировка в большинстве компаний. Проходят стажировку Молодые сотрудники компании «Евросеть», несколько недель которая длится и заканчивается сдачей внутреннего экзамена, стажер в процессе которого должен продемонстрировать навыки продаж свои технические знания, и коммуникации, умение вести делопроизводство.

Молодые сотрудники проходят предварительное обучение, в компаниях сети салонов "Связной". Его длительность в среднем является от двух недель вплоть до двух месяцев, в процессе которых проходят тренинги по продажам молодые специалисты, учатся эффективному разрешению конфликтных ситуаций, участвуют в ролевых играх, изучают технические особенности телефонов. Завершается обучение экзаменом. Как правило, весь период изучения обучения оплачивается.

Существенные силы и средства в обучение молодых специалистов, таким образом, очевидно, что компании-конкуренты вкладывают.

Главный упор производится на обучение персонала знаниям в области цифровой техники, тарифов и услуг, однако, как показал анализ работы учебного центра ООО «Евросеть-Ритейл», при этом меньшее значение уделяется обучению технологиям общения, конфликтологии.

Практика конкурентов однако может отказаться наиболее успешной. Обучение ведется непосредственно в процессе начала работы, кроме того, как уже было сказано,

Последующим способом рекомендуется создать систему обучения: молодые сотрудники приобретает большой объем знаний вначале по общению с клиентами (2 дня по 8 часов), а потом знания в области техники, тарифов и услуг уже получают (3 дня), после чего продолжают обучение уже непосредственно в процессе работы.

Именно в разделении обучения на два этапа будет заключаться инновационность этого направления, при этом первым идет блок «общения», в результате которого часть обучаемых будет «забракована» как неподходящие для данного вида деятельности. Обучение на этапе «техники» будет наиболее продуктивным в следствие, т.к. станут обучаться только те будущие сотрудники, что сумеют донести полученную информацию до покупателей.

По результатам обучения (5 дней) предполагается, что с целью увеличения мотивации к обучению будет, реализовываться выплата «премии» тем будущим сотрудникам, которые сдадут экзамен, в размере 8000,00 руб. С учетом текущего уровня текучести, ориентировочно, в 2016 году, будет произведен набор 80 человек на должность продавец. Из них на этапе «общения» отсеется около 25,00%, потом согласно итогам экзамена потери составят около 36,00% (средняя цифра по результатам экзаменов за 2015-2016 гг.). Компания получит 38 человек, таким образом, которые сумеют заполнить вакансии, образовавшиеся вследствие текучести, а кроме того с учетом намеченных к открытию 2 новых салонов. Очевидно, что непосредственный размер «премии» составит около 304000,00 руб.

Предполагается обращаться к услугам компании-специалиста в области проведения тренингов для проведения обучения «общению». Следующими критериями при выборе обучающей компании следует руководствоваться:

- под специфику адаптация программы обучения;
- преподаватели-практики опытные;
- формат обучения корпоративный;
- предоставление материалов методических;
- содержание курса (из которых состоит обучении, блоки);
- стоимость;
- длительность обучения.

Компания может, вляться мало известной на рынке, нужно сосредоточить внимание на то, что однако с ней могут сотрудничать известные специалисты в

области обучения персонала. Поэтому нужно нацеливать на преподавателей, работающих в ней, а не на бренд компании.

Про проведении беседы с потенциальным тренером необходимо получить ответы, на вопросы, представленные в табл.3.5[23, с.173].

Таблица 3.5

План проведения собеседования с тренером

Название блока	Примеры вопросов
1	2
1 БЛОК Уточняющие вопросы по резюме тренера	1. Как складывалась Ваша карьера тренера? 2. Сколько тренингов в месяц Вам приходилось проводить? Назовите примерное количество. 3. Какого рода тренинги Вы проводили? 4. Какие тренинги Вам приходилось проводить чаще всего? 5. Какие тренинги Вы любите проводить? 6. Причины, по которым Вы работаете в одиночку (в тренинговой компании)? 7. Есть ли у Вас рекомендации?
2 БЛОК Общие сведения	1. Где Вы обучались проведению тренингов? 2. Каким образом (где) Вы повышали свою квалификацию? 3. Какие методы групповой работы Вы используете? 4. Что нового Вы вносите в тренинговые программы? Приведите пример из практики. 5. Какова сфера Ваших интересов?
3 БЛОК Коммуникативная компетенция, общаться	Специальных вопросов по этому блоку не выделено. Определяется по ходу интервью тем, насколько тренер умеет расположить вас к себе, насколько с ним приятно.
4 БЛОК. Поведенческие навыки	1. Представьте ситуацию, что на тренинге по эффективным продажам вы читаете лекцию, часть которой половина из участников знает и не хочет слушать второй раз. Каковы будут ваши действия? Предложите несколько вариантов. 2. Предложите варианты работы с сопротивлением группы. Приведите примеры из практики.

## Окончание таблицы 3.5

1	2
<b>5 БЛОК Инструментальные навыки</b>	1. Какие способы и инструменты обучения Вы используете в своей профессиональной деятельности? Подтвердите примерами. 2. Как Вы оцениваете эффективность собственной работы? Приведите пример. 3. Как Вы оформляете обратную связь? Приведите пример. 4. Кто оценивает результаты Вашей работы?
<b>6 БЛОК Познавательные Процессы</b>	Оцениваются с помощью специальных методик: методики оценки объема внимания, решения задач для оценки творческого мышления. Например, можно предложить тренеру назвать 10 способов применения кирпича и т.д.
<b>7 БЛОК Личностные Особенности</b>	Оцениваются по ходу интервью

В процессе обучения будущих продавцов, представлен ниже пример семинара-тренинга, рекомендуемого. Организация тренинга, стоимость за 16 академических часов составляет около 4000,00 рублей за одного сотрудника. Итого: 32000,00 руб. (за возможных 8 потенциальных сотрудников на этапе «общение»).

**Краткое представление тренинга:**

Эмоциональная компетентность – для управления собственными эмоциями внутри себя и в отношениях с другими. Данное умение человека понимать и признавать собственные чувства, а кроме того чувства других, с целью само мотивации, а нередко, проявляются существенное влияние на итог ситуации, собственно положительные или отрицательные эмоции. Люди нередко не обращают внимания на эмоциональные составляющие фокусируясь на умственном потенциале человека. Даже наиболее перспективные в плане интеллекта и образования личности в том случае, когда преобладают отрицательные эмоции, "застревают" либо утрачивают достигнутые высоты на пути к успеху.

Выражать свои эмоции эмоциональная компетентность не позволяет человеку разрешение. Наоборот, человек получает возможность совершить правильный выбор и снизить воздействие стресса, реально оценивая собственные поступки,

Цели тренинга:

- в процессе управления и влияния на подчиненных сформировать системное понимание о роли эмоций;
- эмоциональной компетенции как высшей стадии формирования руководителя создать понимание о лидерстве на основе;
- в процессе продажи и деловых переговоров продемонстрировать значимость эмоциональной компетенции.

Формы выполнения: деловые игры, упражнения; ролевые игры; моделирующие реальные ситуации внутрифирменного общения и общения с клиентами; дискуссии. Главные направления проведения тренинга:

- Главные положения эмоциональной компетентности. Понятие эмоциональная компетенция.
- Эмоциональных компетенций. Этапы формирования.
- Осознание своих эмоций. Руководство эмоциями других людей. Осознание эмоций других. Анализ эмоциональных компетенций. Руководство своими эмоциями.
- Эмоциональное превосходство.. Мотивации достижения наиболее высочайших результатов. Развития эмоциональных компетенций руководителя, харизматичности лидера Эффективное руководство собой и сотрудниками.
- Точная самооценка. Уверенность в себе. Самосознание. Эмоциональное самосознание. Понимание своих целей и ценностей.
- Самоконтроль. Контролирование эмоций. Воля к достижению результата. Инициативность. Открытость. Адаптивность. Оптимизм. Терпимость.
- Воля к достижению целей. Мотивация. Как мотивировать себя и других.
- Формирование умения сознавать другого человека для выбора адекватного стиля руководства. Эмпатия.

- Влияние. Содействие изменениям. Управление взаимоотношениями. Вдохновение. Урегулирование конфликтов. Командная работа и сотрудничество.
- Трудные переговоры.

Этот семинар подразумевает углубленную проработку вопросов взаимодействия менеджера с клиентами как видно, и затрагивает не только самого процесса продажи, но и управления эмоциями, что, безусловно, принципиально в процессе его профессиональной деятельности.

Таким образом, суммарные затраты составят 336000,00 руб.

Реализация данного мероприятия представлена в табл. 3.6:

- затрат требует в размере 336000,00 руб.;
- увеличения численности персонала не требует;
- приведет к росту товарооборота и других показателей деятельности ООО «Евросеть-Ритейл», затраты отнесены на себестоимость и фонд оплаты труда;
- прирост товарооборота за счет мероприятия прогнозируется на 5,00%.

Таблица 3.6  
Основные показатели деятельности ООО «Евросеть-Ритейл» до и после  
мероприятия

Наименование показателя	До	После	Изменение	
			+/-	%
1	2	3	4	5
1. Товарооборот (без НДС), руб.	58258579,00	61171507,95	2912928,95	105,00
2. Издержки обращения, руб.	57375338,00	59842477,53	2467139,53	104,30
3. Стоимость основных фондов, руб.	1577850,00	1577850,00	0	100,00
4. Численность работающих, чел.	88,00	88,00	0	100,00
5. Фонд оплаты труда, руб.	9938641,00	10274641,00	336000,00	103,80

## Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4	5
6. Балансовая прибыль (с.1 – с.2), руб.	883241,00	1329030,42	445789,42	150,50
7. Наценка (с.6/с.2)х100%	1,54	2,23	0,69	X
8. Удельная рентабельность (с.6/с.1) х100%	1,52	2,17	0,65	X
9. Производительность труда (с.1/с.4), руб./чел.	662029,31	695130,78	33101,47	105,00
10. Фондоотдача (с.1/с.3), руб./руб	36,93	38,77	3,84	105,00
11. Средняя заработная плата (с.5/с.4), руб./чел.	112939,10	116757,28	3818,18	103,30

Рост балансовой прибыли составит 50,50%.

Рассчитаем показатели, характеризующие эффективность мероприятия:

- доход:

$$\Delta = \text{БП} - \text{К} = 1329030,42 - 336000,00 = 993030,42; \quad (3.7)$$

где БП – прирост балансовой прибыли за период действия мероприятия, К - сумма инвестиций;

- индекс доходности (количество рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций):

$$\text{ИД} = \text{БП} / \text{К} = 1329030,42 / 336000,00 = 3,96; \quad (3.8)$$

- срок окупаемости (число лет, необходимых для того, чтобы балансовая прибыль сравнялась с величиной инвестиций):

$$\text{Ток.} = \text{К} / \text{БПгод} = 336000,00 / 1329030,42 = 0,26. \quad (3.9)$$

где БПгод - среднегодовая балансовая прибыль.

Таким образом, можно говорить о довольно высокой эффективности предложенного мероприятия

### 3.5 Расчет общей экономической эффективности проекта

Рассчитаем в табл. 3.7 как реализация предложенных мероприятий влияет на показатели деятельности ООО «Евросеть-Ритейл».

Таблица 3.7

#### Экономические показатели эффективности проекта

Наименование показателя	До проведения мероприятий	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	После внедрения мероприятий	Изменения	
						+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот (без НДС), руб.	58258579,00	+4078100,58	+6991029,48	+2912928,95	72240638,01	13982059,01	124,00
2. Издержки обращения, руб.	57375338,00	+3758347,64	+5623168,12	+5623168,12	72380021,88	15004683,88	126,10
3. Стоимость основных фондов, руб.	1577850,00	+5000,00	0,00	0,00	1582850,00	5000,00	100,30
4. Численность работающих, чел.	88,00	+1,00	0,00	0,00	89,00	1,00	101,20
5. Фонд оплаты труда, руб.	9938641,00	+300000,00	0,00	+336000,00	10874641,00	936000,00	109,40
6. Балансовая прибыль (с.1 – с.2), руб.	883241,00	319753,04	1367861,36	445789,42	3016644,82	2133403,82	341,60
7. Наценка (с.6/с.2)х100%	1,54	0,42	2,03	0,69	4,68	3,14	X

## Окончание таблицы 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Удельная рентабельность (с.6/с.1) x100%	1,52	0,38	1,93	0,65	4,48	2,96	X
9. Производительность труда (с.1/с.4), руб./чел.	662029,3 1	3838 2,83	7944 3,52	3310 1,47	812957, 13	15092 7,82	122,8 0
10. Фондоотдача (с.1/с.3), руб./руб	36,93	2,57	4,42	3,84	47,76	10,83	129,3 0
11. Средняя заработная плата (с.5/с.4), руб./чел.	112939,1 0	2101, 82	0,00	3818, 18	118859, 10	5920,0 0	105,2 0

Совокупность предложенных мероприятий, таким вот образом, как видно, приведет к росту товарооборота на 24,00%, балансовой прибыли на 241,60%. Это свидетельствует о целесообразности внедрения комплекса предложенных мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменение экономических условий, в которых функционируют российские компании, повлекло за собой потребность перемены стиля их деятельности. Это затрагивается абсолютно всех внутренних процессов в компаниях. В случае если применяем инновационный подход в производстве, в сбыте, в таком случае почему бы не сделать этого и в отношении управления персоналом.

Следующие выводы позволило сделать проведенное исследование:

Во-первых, система управления персоналом представляет собой касательно самостоятельную и своеобразную подсистему совокупной системы управления организацией; исполнительскую деятельность различных субъектов, воздействующих на процесс труда и персонал компаний; совокупность взаимосвязанных процессов управления человеческой деятельностью; совокупность методов влияния на поведение человека в процессе трудовой деятельности, а кроме того непосредственно процесс взаимодействия субъекта и объекта управления.

Во-вторых, ровно как инновация система управления персоналом владеет чертам и особенностями инновации по большому счету. И, соответственно, исполняя разработку и внедрение изменений системы управления персоналом, следует дать оценку их своевременность, вероятность и эффективность, совершив все необходимое, для того чтобы сопротивление персонала было как можно меньше, а эффективность инновации как можно больше.

И, в конечном итоге, говоря о специфических чертах системы управления персоналом как инновации, можно особо отметить такие, как потребность построения концепции и модели, формирование стратегии и политики управления персоналом, а кроме того учета разных факторов, воздействующих на управление персоналом. Кроме того, система управления персоналом, ровно как и система управления вообще, подразумевает постановку некоторых целей и разработку механизмов контроля их исполнения.

Возможность разработать ряд рекомендаций по внедрению инноваций в систему управления персоналом предприятия дали теоретическое исследование и анализ текущей деятельности ООО «Евросеть-Ритейл». Данные рекомендации ориентированы на увеличение эффективности кадровой политики предприятия, главный акцент при этом выполнен на торговый персонал, формирующий товарооборот салонов сотовой связи и напрямую контактирующий с покупателями.

Предложенные мероприятия оценены эффективные и предполагают:

- внедрение должности «менеджер по мотивации»;
- на основе разработки стандартов обслуживания и обучения им персонала повышение качества обслуживания;
- совершенствование системы обучения кандидатов на должности продавцов в салонах сотовой связи «Евросеть-Ритейл».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации. Практикум [Текст] : учебное пособие / О.Е. Алехина. – М.: ИНФРА, 2015. – 52 с.
2. Баранчеев, В.П. Изучение инновационной активности компаний как её конкурентной силы. [Текст] : учебник / В.П. Баранчеев. – М.: Статистика, 2016. – 250 с.
3. Бачурин, А.И. Повышение роли экономических методов управления [Текст] : учебник для бакалавров ; рекомендовано Мин. образования / А.И. Бачурин – М.: Экономист. 2002. – 324 с.
4. Белкин, В.С. Мотивы и стимулы труда [Текст] : учеб. пособие для вузов ; рекомендовано методсоветом по направлению / В.С. Белкин – М.: Социальная защита.- 2014.- 129 с.
5. Блинov, A.Г. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст] : учебник / А.Г. Блинov - М.: Академия, 2014. – 307 с.
6. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления [Текст] : учебник / В.И. Бовыкин – М.: Экономика, 2015. – 368 с.
7. Бурмистров, А. А.. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / А. А. Бурмистров, И. Н. Газенко - М.: ИНФРА М: 2014. – 205 с.
8. Володин, А.И. Что побуждает нас работать. Теория мотивации труда [Текст] : учебник / А.И. Володин - М. : Банковские технологии.- 2016. – 213 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] : учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов - М.: МГУ, 2015. – 310 с.

10. Елисеев, О.П. Практикум по психологии личности [Текст] : учебник для бакалавров ; рекомендовано Мин. образования / О.П. Елисеев - СПб.: Питер, 2014. – 512 с.
11. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] : учеб. пособие для вузов ; рекомендовано методсоветом по направлению / Е. П Ильин .- СПб. и др.: Питер, 2015.- 508 с.
12. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. [Текст] : учебник / Н.И. Кабушкин - Минск: БГЭУ, 2016. – 278 с.
13. Кириллов, Л.С. Как заставить сотрудников "гореть" на работе. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Л.С Кириллов - М: Высш. шк., 2014. – 309 с
14. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров – М. : Управление персоналом.- 2014. – 198 с.
15. Лобанова, Т.Н. Организация и персонал [Текст] : учебник / Т.Н. Лобанова. - М: Академия, 2014. - 121с.
16. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы, эмоции [Текст] : учебник / А.Н. Леонтьев - М.: ИНФРА-М, 2015. – 378 с.
17. Лукина, В. Управление рабочей мотивацией. Менеджмент сегодня [Текст] : учебник / В. Лукина - М.: МГУ, 2014. – 152 с.
18. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность. Практикум [Текст] : учебное пособие / А. Г. Маслоу – СПб.: Питер, 2016.- 352 с.
19. Урбанович, А.А. Психология управления Практикум [Текст] : учебное пособие / А.А Урбанович. – Мн.: Харвест, 2015. – 640 с
20. Чиликин, И.В. Критерии эффективной сегментации рынка мобильных телефонов [Текст] : учебное пособие / И.В. Чиликин - М.: Научная книга, 2014. – 309 с.
21. Хекхаузен, Х.Л. Психология мотивации достижения [Текст] : учебник / Х.Л. Хекхаузен – СПб.: Речь, 2014. – 240 с.

22. Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебник / В.А. Шахова, С.А. Шапиро - М.: Альфа-Пресс, 2016- 332 с.
23. Якобсон, П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека[Текст] : учебник / П.М. Якобсон - М.: Политиздат, 2013 – 471с
24. Плетнев, Е. В. Управление персоналом. Экономика и жизнь. [Текст] : учебник / Е. В. Плетнев – 2014 – № 26. – 12 с.
25. [http://www.e-xecutive.ru/news/piece\\_18469/](http://www.e-xecutive.ru/news/piece_18469/):MForum Analytics: 55% рынка сотового ритейла делят всего пять компаний, что говорит об усилении процесса консолидации рынка
26. [http://kykyryza.ru/-](http://kykyryza.ru/) официальный сайт бонусной карты «Кукуруза»
27. <http://euroset.ru/> - официальный сайт компании Евросеть
28. Электронная библиотеческая система - <https://ru.wikipedia.org>.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	1 742 554	2 367 394
Основные средства	1150	1 577 850	2 127 501
Финансовые вложения	1170	56 775	306 474
Отложенные налоговые активы	1180	251 177	227 250
Прочие внеоборотные активы	1190	281 250	250 267
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>3 909 606</b>	<b>5 278 886</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	10 219 416	11 846 179
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	166 105	200 127
Дебиторская задолженность	1230	6 904 930	6 751 676
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 365 527	3 230 434
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	12 598 989	14 463 246
Прочие оборотные активы	1260	508 915	398 289
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>33 763 882</b>	<b>36 889 951</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>37 673 488</b>	<b>42 168 837</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8 080	8 080
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	13 158 245	13 158 245
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-2 118 172	-3 597 661
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>11 048 153</b>	<b>9 568 664</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	1 340 000	8 660 000
Отложенные налоговые обязательства	1420	293 797	236 798
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>1 633 797</b>	<b>8 896 798</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	8 690 006	1 370 577
Кредиторская задолженность	1520	15 360 459	21 230 663
Оценочные обязательства	1540	941 073	1 102 135
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>24 991 538</b>	<b>23 703 375</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>37 673 488</b>	<b>42 168 837</b>

## Отчет о финансовых результатах

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2015 год</i>	<i>За 2014 год</i>
Выручка Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	58 258 579	73 483 886
Себестоимость продаж	2120	(35 063 696)	(46 891 082)
Валовая прибыль (убыток)	2100	23 194 883	26 592 804
Коммерческие расходы	2210	(22 311 642)	(25 556 343)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	883 241	1 036 461
Проценты к получению	2320	1 135 104	601 476
Проценты к уплате	2330	(1 208 270)	(846 164)
Прочие доходы	2340	6 322 272	3 658 254
Прочие расходы	2350	(5 024 756)	(4 048 447)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 107 591	401 580
Текущий налог на прибыль	2410	(544 648)	(164 750)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-156 202	-336 267
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	56 999	-55 145
Изменение отложенных налоговых активов	2450	23 927	-306 978
Прочее	2460	50 382	-43 445
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 479 489	28 442
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	<b>2500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Отчет об изменениях капитала

1. Движение капитала					
Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
<b>Величина капитала на 31 декабря 2014 года (3200)</b>					
8 080	(0)	13 158 245	0	-3 597 661	9 568 664
<i>(2015 год)</i>					
<b>Увеличение капитала - всего: (3310)</b>					
0	0	0	0	1 479 489	1 479 489
в том числе:					
чистая прибыль (3311)					
переоценка имущества (3312)		0		0	0
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)		0		0	0
дополнительный выпуск акций (3314)					
0	0	0			0
увеличение номинальной стоимости акций (3315)					
0	0	0		0	
реорганизация юридического лица (3316)					
0	0	0	0	0	0
<b>Уменьшение капитала - всего: (3320)</b>					
(0)	0	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:					
убыток (3321)					
переоценка имущества (3322)		(0)		(0)	(0)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323)		(0)		(0)	(0)
уменьшение номинальной стоимости акций (3324)					
(0)	0	0		0	(0)
уменьшение количества акций (3325)					
(0)	0	0		0	(0)
реорганизация юридического лица (3326)					
0	0	0	0	0	(0)
дивиденды (3327)					
Изменения добавочного капитала (3330)					
Изменения резервного капитала (3340)					
<b>Величина капитала на 31 декабря 2015 года (3300)</b>					
8 080	(0)	13 158 245	0	-2 118 172	11 048 153
<i>3. Чистые активы</i>					
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2015 года	На 31 декабря 2014 года		
Чистые активы	3600	11 048 153	9 568 664		

## Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код строки	За 2015 год
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>		
Поступления - всего	4110	58 931 715
в том числе:		
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	51 461 601
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	5 570 777
от перепродажи финансовых вложений	4113	0
прочие поступления	4119	638 777
Платежи - всего	4120	(62 679 022)
в том числе:		
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(48 871 094)
в связи с оплатой труда работников	4122	(11 256 863)
процентов по долговым обязательствам	4123	(1 207 196)
налога на прибыль организаций	4124	(387 698)
прочие платежи	4129	(956 171)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	-3 747 307
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>		
Поступления - всего	4210	1 096 089
в том числе:		
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	1 467
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	220 300
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	874 322
прочие поступления	4219	0
Платежи - всего	4220	(203 019)
в том числе:		
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(107 550)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(95 469)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(0)
прочие платежи	4229	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	893 070
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>		
Поступления - всего	4310	37 108 430
в том числе:		

получение кредитов и займов	4311	37 108 430
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	0
прочие поступления	4319	0
Платежи - всего	4320	(37 108 430)
в том числе:		
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(0)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(0)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(37 108 430)
прочие платежи	4329	(0)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	0
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	-2 854 237
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	0
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	0
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	989 980

## Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года
<b>АКТИВ</b>			
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	1110	2 367 394	3 549 038
Основные средства	1150	2 127 501	2 622 879
Финансовые вложения	1170	306 474	322 878
Отложенные налоговые активы	1180	227 250	534 228
Прочие внеоборотные активы	1190	250 267	344 207
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>5 278 886</b>	<b>7 373 230</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	11 846 179	13 463 098
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	200 127	311 199
Дебиторская задолженность	1230	6 751 676	9 397 844
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 230 434	3 098 537
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14 463 246	7 471 268
Прочие оборотные активы	1260	398 289	547 823
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>36 889 951</b>	<b>34 289 769</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>42 168 837</b>	<b>41 662 999</b>
<b>ПАССИВ</b>			
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	8 080	8 080
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	13 158 245	13 158 245
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-3 597 661	-3 626 103
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>9 568 664</b>	<b>9 540 222</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1410	8 660 000	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	236 798	291 943
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>8 896 798</b>	<b>291 943</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510	1 370 577	10 021 456
Кредиторская задолженность	1520	21 230 663	20 667 812
Оценочные обязательства	1540	1 102 135	1 141 566
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>23 703 375</b>	<b>31 830 834</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>42 168 837</b>	<b>41 662 999</b>

## Отчет о финансовых результатах

<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2014 год</i>	<i>За 2013 год</i>
<b>Выручка</b> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.	2110	73 483 886	79 136 195
<b>Себестоимость продаж</b>	2120	(46 891 082)	(51 104 415)
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	2100	26 592 804	28 031 780
<b>Коммерческие расходы</b>	2210	(25 556 343)	(28 900 285)
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	2200	1 036 461	-868 505
<b>Проценты к получению</b>	2320	601 476	579 881
<b>Проценты к уплате</b>	2330	(846 164)	(961 755)
<b>Прочие доходы</b>	2340	3 658 254	7 222 487
<b>Прочие расходы</b>	2350	(4 048 447)	(3 864 609)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	401 580	2 107 499
<b>Текущий налог на прибыль</b>	2410	(164 750)	(1 013 576)
<b>в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)</b>	2421	-336 267	-533 078
<b>Изменение отложенных налоговых обязательств</b>	2430	55 145	67 436
<b>Изменение отложенных налоговых активов</b>	2450	-306 978	-8 437
<b>Прочее</b>	2460	43 445	71 042
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	28 442	1 081 880
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	2500	0	0

## Отчет об изменениях капитала

1. Движение капитала					
Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
<b>Величина капитала на 31 декабря 2014 года (3200)</b>					
8 080	(0)	13 158 245	0	-3 626 103	9 540 222
<i>(2014 год)</i>					
<b>Увеличение капитала - всего: (3310)</b>					
0	0	0	0	28 442	28 442
в том числе:					
чистая прибыль (3311)					
(3312)		0		0	0
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)		0		0	0
дополнительный выпуск акций (3314)					
0	0	0			0
<b>увеличение номинальной стоимости акций (3315)</b>					
0	0	0		0	
<b>реорганизация юридического лица (3316)</b>					
0	0	0	0	0	0
<b>Уменьшение капитала - всего: (3320)</b>					
(0)	0	(0)	(0)	(0)	(0)
в том числе:					
убыток (3321)					
(3322)		(0)		(0)	(0)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323)		(0)		(0)	(0)
уменьшение номинальной стоимости акций (3324)					
(0)	0	0		0	(0)
<b>уменьшение количества акций (3325)</b>					
(0)	0	0		0	(0)
<b>реорганизация юридического лица (3326)</b>					
0	0	0	0	0	(0)
дивиденды (3327)					
(3330)		0	0	0	
Изменения добавочного капитала (3340)					
(3340)			0	0	
<b>Величина капитала на 31 декабря 2014 года (3300)</b>					
8 080	(0)	13 158 245	0	-3 597 661	9 568 664
<i>3. Чистые активы</i>					
Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2014 года	На 31 декабря 2013 года		
Чистые активы	3600	9 568 664	9 540 222		

## Отчет о движении денежных средств

Наименование показателя	Код строки	За 2014 год
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>		
Поступления - всего	4110	76 481 574
в том числе:		
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	63 479 810
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	9 379 026
от перепродажи финансовых вложений	4113	0
прочие поступления	4119	785 046
Платежи - всего	4120	(70 680 835)
в том числе:		
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(56 050 743)
в связи с оплатой труда работников	4122	(9 938 641)
процентов по долговым обязательствам	4123	(837 042)
налога на прибыль организаций	4124	(329 013)
прочие платежи	4129	(1 024 085)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	5 800 739
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>		
Поступления - всего	4210	314 461
в том числе:		
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	690
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	0
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	16 458
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	297 313
прочие поступления	4219	0
Платежи - всего	4220	(401 945)
в том числе:		
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(379 641)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(0)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(22 304)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(0)
прочие платежи	4229	(0)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	-87 484
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>		
Поступления - всего	4310	31 714 836
в том числе:		
получение кредитов и займов	4311	31 714 836
денежных вкладов собственников (участников)	4312	0

от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	0
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	0
прочие поступления	4319	0
<b>Платежи - всего</b>	<b>4320</b>	<b>(31 714 836)</b>
в том числе:		
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(0)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(0)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(31 714 836)
прочие платежи	4329	(0)
<b>Сальдо денежных потоков от финансовых операций</b>	<b>4300</b>	<b>0</b>
<b>Сальдо денежных потоков за отчетный период</b>	<b>4400</b>	<b>5 713 255</b>
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	0
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	0
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	1 278 723

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета для изучения удовлетворенности трудом

Уважаемые коллеги!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы.

Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.

Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты.

I Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка					
Режим работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должностного продвижения					
Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Санитарно- гигиенические условия					
Уровень организации труда					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Уровень технической оснащенности					

2 Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом ( в процентах).

0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3 В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершенно не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Вопрос	Совершенно не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	Повышает
Моральное стимулирование							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

4.Что побуждает Вас трудиться в настоящее время?:

- | Заработная плата
- | Возможность карьеры
- | Возможность обучения

- Боязнь неизвестность, при уходе с работы
- Корпоративная культура и имидж компании
- Система социальных гарантий
- Условия труда
- Стремление «не подвести» непосредственного руководителя
- Стремление «не подвести» товарищей\коллег
- \_\_\_\_\_

5 Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- Продолжать работать в той же должности;
- Перейти на следующую должность;
- Перейти работать в другое структурное подразделение;
- Перейти в другую организацию без смены специальности
- Перейти в другую организацию со сменой специальности

6 Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7 Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 10 самых важных для Вас?

Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной – 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	

Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

8 Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению вашей трудовой активности

---



---



---



---



---

9 Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

10 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 \_\_\_\_\_

11 Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- Стиль управления, грубость с подчиненными
- Некомпетентность руководства
- Невнимательное 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
- Невозможность карьерного роста
- Другое \_\_\_\_\_

12 Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?

- Безусловно имеются и значительные \_\_\_\_\_
- Возможно имеются незначительные \_\_\_\_\_
- Все резервы использованы \_\_\_\_\_
- Затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

13. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

- В организации труда персонала
- В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
- В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
- В качестве страховых услуг
- В стиле и методах управления персоналом
- Другое \_\_\_\_\_

14 Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

- Высокий
- Достаточный для работы в нынешней должности
- Пока недостаточный

15 Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?

- Да
- Нет

16 Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?

- Полностью
- Частично
- Не зависит
- Затрудняюсь ответить

17 Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества

---

---

---

18 Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Удовлетворен
- Не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

19 Дополнительные предложения!

- мне нравится работать в Компании, потому что

---

---

---

- Мне не нравится работать в Компании, потому что

---

---

---

20 Ваш пол

- Мужской
- Женский

21 Ваш возраст

| 20-30

| 31-40

| 41-50

| 51-60

22 Ваше образование

| Средне специальное

| Незаконченное высшее

| Высшее

| Два высших образования

23 Стаж работы:

Общий \_\_\_\_\_

По специальности \_\_\_\_\_

На нашем предприятии \_\_\_\_\_

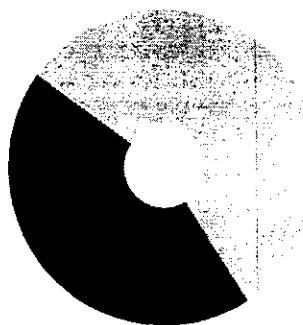
Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

## Отчет о проверке № 1

ФИО: Качаева Алена  
дата выгрузки: 15.02.2017 06:17:39  
пользователь: mailk90264@mail.ru / ID: 2862357  
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»  
на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

### Информация о документе

№ документа: 211  
Имя исходного файла: ВКР\_Болтый\_A.A.docx  
Размер текста: 386 кб  
Тип документа: Не указано  
Символов в тексте: 161989  
Слов в тексте: 18312  
Число предложений: 1704



### Информация об отчете

Дата: Отчет от 15.02.2017 06:17:39 - Последний готовый отчет  
Комментарии: не указано  
Оценка оригинальности: 55.65%  
Заимствования: 44.35%  
Цитирование: 0%

Оригинальность: 55.65%  
Заимствования: 44.35%  
Цитирование: 0%

### Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
23.47%	[1] Скачать/bestref-131093.doc	<a href="http://bestreferat.ru">http://bestreferat.ru</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
9.1%	[2] реферат : Внедрение новой системы мотивации персонала ООО ИнтелКом - twidler.ru (2/2)	<a href="http://twidler.ru">http://twidler.ru</a>	04.02.2016	Модуль поиска Интернет
7.61%	[3] не указано	<a href="http://ref.by">http://ref.by</a>	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ  
на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Болтой Анастасии Александровны  
Ф.И.О.

группы 223 УМ кафедры Менеджмента  
полное наименование кафедры

направления 38.03.02 Менеджмент  
полное наименование направления

на тему Разработка рекомендаций по совершенствованию  
мотивации персонала ОАО «ЕвроСеть - Ритейл»  
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку  
на \_\_\_\_\_ страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Тема работы является актуальной,  
т.к. гарантами здравоохранения работают организаций - это ее  
сотрудники с собственными пакетами, членами, учащими, учащихся.  
Эти люди являются способом мотивации персонала могут привести к увеличению  
последовательности

3. Положительные стороны работы комплекс предложений направлены  
по экономическим расценкам приведет к росту товарооборота  
и балансовой прибыли организации

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и  
предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников работе написана  
с использованием достаточного количества информационных  
источников

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций соответствует  
требованиям

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

*достаточный; уровень самостоятельности*

8. Недостатки работы *некоторые были проявлены более подробно*  
*анализ кадровой политики ограничился*

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы Чубрик Юлия

Александровна, ст. преподаватель

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

«10» 02 2017 г.

Чубрик  
подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Болтык Анастасия Александровны  
Ф.И.О.

группы 113 УМ кафедры менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала ООО «ЕвроСеть - Ритейл»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_ страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы занята в рассмотрении специфических инициатив в области управления персоналом и применения полученных результатов исследования в разработке инновационных стратегий управления персоналом
2. Логическая последовательность работы выполняется в логической последовательности
3. Положительные стороны работы предложенны рекомендации по совершенствованию стимулирования персонала
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения конкретны и аргументированы
5. Полнота проработки литературных источников при подготовке работы обзор литературных источников и электронных
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций отличное качество

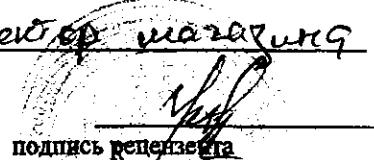
7. Недостатки работы много было бы больше внимания уделить анализу системы мотивации конкурентов

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику целесообразно внедрить комплекс рекомендаций

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии. Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Голыш Анастасия Александровна

присвоения ему (ей) квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Какинич Максим Олегович директор магазина  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы  
«Ю» Од 2017 г.

  
подпись рецензента