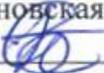


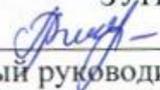
Министерство образования и науки РФ  
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
Факультет заочного обучения  
Кафедра менеджмента  
Программа высшего образования  
Направление «Менеджмент»  
Направление «Управление персоналом»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой:  
к.э.н., доцент Балановская А.В.

  
\_\_\_\_\_

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
«РОЛЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В  
СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ  
КОМПАНИИ»**

Выполнил:  
Григорьева Ольга Александровна  
ЗУП -12А

  
Научный руководитель:  
к.э.н., доцент,  
Балановская А.В.

  
\_\_\_\_\_

Самара  
2017

## АННОТАЦИЯ

Тема выпускной квалификационной работы – Роль мотивации и стимулирования персонала в социальной ответственности современной компании.

Выполнил: Григорьева О.А., группа ЗУП-12А.

Ключевые слова - персонал, система управления, социальная ответственность, мотивация, стимулирование.

Объектом исследования в работе является ПАО «МТС».

Предмет исследования – система управления персоналом организации.

Основное содержание работы изложено на 74 страницах машинописного текста, включая 10 рисунков и 16 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель, обозначены задачи, выбран объект и предмет исследования.

В первой главе рассматривается понятие и виды мотивации и стимулирования, изучаются методы мотивирования и стимулирования труда, а также раскрываются основные принципы управления этими процессами в организации.

Во второй главе проводится исследование системы управления персоналом организации, а также мотивации и стимулирования труда работников.

В третьей главе по результатам исследования даются рекомендации по стратегии усовершенствования мотивационной деятельности.

В заключении представлены основные выводы по проделанной работе и рекомендации по улучшению сложившейся ситуации.

Структура работы: исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

**Оглавление**

Введение.....	4
1. Теоретические основы мотивации и стимулирования как процесса.....	6
1.1. Понятие и виды мотивации.....	6
1.2. Роль мотивирования и стимулирования в деятельности организации.....	17
1.3. Методология трудовой мотивации.....	23
2. Мотивация и стимулирование, как основные элементы деятельности социально ответственной организации.....	35
2.1. Общая характеристика ПАО «МТС» .....	35
2.2. Стратегия корпоративной социальной ответственности ПАО «МТС».....	42
2.3. Анализ системы управления персоналом офиса продаж ПАО «МТС» .....	44
2.4. Анализ мотивации и стимулирования сотрудников ПАО «МТС».....	51
3. Разработка мероприятий по мотивации и стимулирования персонала.....	59
3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию и развитию мотивационной деятельности предприятия .....	59
3.2. Введение стимулирующего коэффициента в оплату труда обслуживающего персонала, для мотивации деятельности персонала.....	64
3.3. Мотивационное предложение по совершенствованию организации труда в условиях ПАО «МТС».....	67
Заключение .....	69
Список литературы .....	71

## **Введение**

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации и стимулирования труда как основной компонент мотивационной сферы организации. Она побуждает каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения поставленной цели.

Актуальность обращения к данной теме обусловлена тем, что разработка и внедрение системы мотивации и стимулирования труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей менеджмента персоналом на предприятии.

Менеджмент персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Важное место в данном исследовании занимает определение способов повышения мотивации и стимулирования, поскольку это существенным образом влияет на повышение производительности труда работников предприятия. Система мотивации и стимулирования представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации трудового потенциала работников.

Объектом исследования является Публичное акционерное общество "Мобильные ТелеСистемы" (МТС).

Предметом исследования является анализ систему управления персоналом организации.

Цель выпускной квалификационной работы - разработать рекомендации по совершенствованию и развитию мотивационной и стимулирующей деятельности организации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить понятия «мотивирование» и «стимулирование», виды и методы стимулирования и мотивации труда;
2. Выявить проблемы, возникающие в системе стимулирования и мотивации труда;
3. Определить стимулирующий эффект организационной культуры;
4. Рассмотреть отечественный и зарубежный опыт совершенствования мотивации и стимулирования труда;
5. Исследовать существующую систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации МТС и разработать рекомендации по совершенствованию мотивационной деятельности предприятия.

В первой главе рассматривается понятие и виды мотивации и стимулирования, изучаются методы мотивирования и стимулирования труда, а также раскрываются основные принципы управления этими процессами в организации.

Во второй главе проводится исследование системы управления персоналом организации, а также мотивации и стимулирования труда работников.

В третьей главе по результатам исследования даются рекомендации по стратегии усовершенствования мотивационной деятельности.

Структура работы: исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

## **1. Теоретические основы мотивации и стимулирования как процесса**

### **1.1. Понятие и виды мотивации**

Проблема мотивации и мотивов поведения - одна из стержневых в психологии. Решение вопросов о возникновении мотивов и целей индивидуальной деятельности всегда представляло большой интерес для исследователей, имело огромное значение для решения многих практических задач.

Для начала обратимся к трактовке мотивации и рассмотрим ее разновидности. Так мотивация как психологическое явление трактуется по-разному: одни исследователи определяют ее как совокупность факторов, определяющих поведение. Другие - как совокупность мотивов; третьи - как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Мы рассматриваем мотивацию как психологическое явление динамического процесса формирования мотива (как основания поступка).

Довольно часто психологи в своих теоретических работах пытаются рассмотреть отдельно мотивацию «внешнюю» - экстринсивную и «внутреннюю» - интринсивную. Но на практике человек не может не зависеть в своих решениях и поступках от влияния окружения. То есть на внутреннюю мотивацию оказывают влияние еще и внешние факторы. Говоря о внешней мотивации необходимо принять во внимание, что обстоятельства, условия, ситуации приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания. Поэтому внешние факторы должны в процессе мотивации трансформироваться во внутренние [17, с.61].

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий:

Первая стадия - возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает.

Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Потребности могут быть самыми различными. В своей классической работе «Теория человеческой мотивации» Абрахам Маслоу [28, с.30] делит их на условные пять групп (рис. 1):

1. Физиологические потребности.
2. Потребности безопасности и уверенности в будущем.
3. Социальные потребности - потребности в причастности к какому-либо человеческому сообществу, группе людей.
4. Потребности в уважении, признании.
5. Потребности самовыражения и самореализации.



Рисунок 1 - Пирамида потребностей А. Маслоу

Вторая стадия - поиск путей устранения потребностей. Поскольку потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

Четвертая стадия - осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в

конечном счете, должны представить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Подытожив вышеизложенное, дадим еще одно определение понятия мотивации. Мотивация (motivation - лат.) - состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации [30, с.51]. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию.

Мотивация характерна двумя составными элементами - деятельностью и направленностью. Мотивация всегда связана с определенной ситуацией. Если, скажем, отношение к работе меняется достаточно медленно, то мотивация колеблется в зависимости от рабочей ситуации. Разносторонние исследования и накопленный практический опыт показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются. Позже в определенном диапазоне активности результаты сохраняются на одном уровне.

Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того, как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться [4, с.94].

Подобная ситуация встречается тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль и неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. Для того, чтобы оптимальным образом обеспечить мотивацию персонала, менеджеру следует иметь в виду обе составные мотивации: активность и направленность. Только это позволит реально улучшить мотивацию персонала.

Но, вместе с тем, создание и поддержание мотивации является достаточно сложным процессом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой. Поэтому менеджер призван искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом его характере, требовательности и ответственности. Ставшая с течением времени однообразной и рутинной работа не обеспечивает мотивации. Человек по мере своего развития желает иметь все более творческие инновационные задачи. Отсюда следует, что менеджер обязан обеспечивать положение, при котором содержание работы обновлялось бы достаточно часто.

На наш взгляд, существенно, что конкретная постановка и оценка целей, а также точное определение результатов работы улучшают мотивацию. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение жестко не контролируется, подчиненный может прийти к выводу, что его работа просто не имеет какой-либо ценности.

Участие персонала в планировании и развитии предприятия в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию. Менеджер просто обязан проявлять подлинный интерес не только к работе своих сотрудников, но и к ним как к личностям, всячески демонстрировать эту свою заинтересованность своим поведением.

Еще один существенный фактор - признание, благодарность руководства за достигнутые результаты, которые весьма активно мотивирует людей. Признание и благодарность должны быть выражены в естественно-доброжелательной форме. Нужно учитывать, что люди не верят красивым, но формальным фразам, в то же время каждый из них очень надеется получить признание, благодарность за свои усилия в работе. Значение благодарности очень велико. Человек оценивает ее как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, предприимчивость. Если работник чувствует неуверенность в себе или усталость, благодарность всегда придает новые силы [3, с. 123].

Мотивацией выступают, например, различные награды и вознаграждения (оплата или другое денежное вознаграждение, почетные знаки, премии за инициативу, памятные подарки, предоставление отпуска). Система оплаты, основывающаяся непосредственно или хотя бы косвенно на результатах работы, выступает важным фактором мотивации. Его отсутствие способно серьезно подорвать эффективность управления.

Поэтому в качестве фактора мотивации все чаще выступает делегирование ответственности за деятельность и результаты, а также полномочий в принятии решений. Персонал поощряется расширением круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ. Выявление и ограничение числа факторов, препятствующих достижению результатов, расширяет возможности мотивации. Здесь особое значение

приобретает уменьшение индивидуальных проблем, улучшение условий труда, любые другие моменты, увеличивающие привлекательность работы.

Продвижение по службе, профессиональный рост также выступают факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны представлять собой альтернативный вариант сегодняшней деятельности. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снизится, а то и уменьшится до нуля. Использование личных разработок персонала также выступает существенным аспектом мотивации. Мы все хотим, чтобы с нами обращались как с личностями. Поэтому, менеджеру всегда надо подчеркивать ценность и роль трудовой деятельности каждого работника в общих достижениях.

Таким образом, можно естественным путем через работу обеспечить мотивацию и другим. Побуждение подчиненных к качественному труду в процессе определения его результатов является по своему характеру мотивацией и поощрением к достижению конечных целей. Повседневное ситуационное управление требует разностороннего ежедневного побуждения и поддержки. При контроле за результатами, побуждение является обратной связью, а также вознаграждением в соответствии с достигнутыми результатами [6, с.88].

Рассмотрим модель процесса мотивации. Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей.

Потребности представляют собой желания, стремления к определенному результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, личная машина и т.д. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах, как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.

Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожиданий,

связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. Работа на предприятии, в предприятии, фирме - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребности в признании.

Чтобы пройти больше ступенек по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Отсюда задача менеджера в процессе мотивации работников - в том, чтобы предоставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Менеджер также призван помочь подчиненным осознать и оценить достоинства, которые предоставляет им эта работа, это предприятие, организация, фирма, с тем, чтобы поведение работника было направлено на успешное достижение поставленных целей [12, с.45].

В этой связи понятие «удовлетворение потребностей» отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется. Добившись продвижения по службе, успешно завершив выполнение сложного проекта, получив благодарность от руководства, коллег, а также премию, прибавку к зарплате, люди ощущают чувство удовлетворения.

Дадим определение этому человеческому чувству: удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Отсюда сделаем один из наиболее важных выводов - результативный труд ведет к удовлетворению.

Если мотивация приняла такую форму - это сигнал, что попытки руководства побудить служащих к увязке своих целей с целями организации завершились неудачей. Служащие, мотивируемые на этом уровне, вряд ли будут удовлетворены своей работой, менеджерами и предприятием в целом. Отсюда вполне реальны прогулы, текучесть кадров, что в последствие сказывается на работоспособности предприятия в целом.

Для тех служащих, чей уровень мотивации характеризуется оптимально отличным поведением, работа является желанной частью, смыслом жизни, что в итоге приносит награды и удовлетворение. При этом исследования показали, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят часть своей энергии, а выкладываются полностью лишь тогда, когда уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом оценены и вознаграждены. На этом уровне для работников имеет ценность не только материальное поощрение, но и моральное. В этом случае задача менеджера заключается в обеспечении работников возможности удовлетворения всего спектра их потребностей, в рабочем процессе, в обмен на их энергию и трудовую отдачу.

Исходя из вышеизложенного, необходимо дополнить первоначальное определение мотивации: мотивация - есть совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, они обуславливают рамки и формы работы и придают ей четкую ориентацию на достижение фиксированных целей. На него мы и будем опираться в своей работе. При этом воздействие мотивации на поведение человека связано со многими обстоятельствами, во многом индивидуально и способно изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например, одобрение тех, с кем трудится данный человек.

К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности [8, с.23].

Известно, что многократное применение наказания существенно снижает его действие. Такова психологическая закономерность. В результате люди привыкают к отрицательному воздействию наказания и, в конце концов, перестают реагировать на него. Парадоксально, но факт, что подобное действие оказывает и вознаграждение. Если человек все время получает, например, материальную награду, то со временем оно теряет свою мотивационную нагрузку, т.е. перестает действовать. Человек не будет трудиться, если у него нет потребности (мотива) в получении предоставляемого блага.

Уровень же приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения. Достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия и т.д.).

Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу. Также менеджер должен формировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Мотивация в трудовой деятельности человека оказывает воздействие на усилия; старания; настойчивость; добросовестность; нацеленность.

Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполовину. Он может стремиться к работе «полегче», а порой берется за сложную и трудную работу, способен выбирать решение попроще, а может браться за сложное решение. Все это зависит от того, насколько он мотивирован на затрату усилий при выполнении своей работы [7, с.398].

Человек по-разному старается, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствует свои

способности к работе, к взаимодействию с другими сотрудниками. Важной особенностью трудовой деятельности, на которую воздействует мотивация, является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Еще очень часто встречаются люди, которые, приступив к работе, быстро теряют к ней всякий интерес. Потеря его и отсутствие настойчивости способно привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости негативно воздействует на доведение начатого дела до конца.

Направленность на результат как особенность деятельности конкретного человека свидетельствует о том, к чему он стремится, осуществляя конкретные действия. Человек способен выполнять свою работу, так как она дает ему удовлетворение (моральное или материальное), но может делать ее и потому, что стремится помочь своей организации достичь ее целей. Поэтому для руководителей столь важно правильно оценивать направленность действий своего работника, а также не менее важно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия на реализацию определенных целей и задач предприятия [10, с.55].

Поэтому, понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей становится очевидным.

Мотив вызывает определенные действия индивида. Мотив находится «внутри» его, имеет индивидуальный характер, связан с множеством внешних и внутренних факторов, а также с действием других, возникающих наряду с имеющимися мотивами. Мотив побуждает человека к действию, но и фиксирует, что и как надо сделать. Если какой-то мотив вызывает действия по устранению потребности, то у разных людей они могут быть отличны, даже при одинаковой потребности. Человек способен воздействовать на свои мотивы, ограничивать их действие или даже устранять их из своего мотивационного потенциала [9, с.34].

Но в жизни нет четких разграничений «внутренней» и «внешней» мотиваций. Некоторые мотивы в одних ситуациях порождены «внутренней» мотивацией, а в других - «внешней». Иногда мотив одновременно порожден разными системами мотивации. Отсюда, менеджмент должен опираться на «внешний» тип мотивации, но принимая во внимание и возникновение «внутренней» мотивации [20, с.51].

Мотивация оказывает большое воздействие на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако хочется отметить, что между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности порой не имеется прямой зависимости. Так иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет результаты худшие, нежели человек менее или слабо мотивированный. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последние оказывает влияние много других факторов, в частности, квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, воздействие на процесс работы со стороны окружения и т.д.

Разрыв между мотивацией и конечными результатами труда - серьезная управленческая проблема: как же оценивать результаты работы каждого работника и как его поощрять. Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и заторачивавшего большие усилия. Если же стимулировать работника в прямой зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то реально снижение результатов работы менее мотивированных, но производительных тружеников. Поэтому, как правило, решение подобной проблемы носит сложный ситуационный характер. Менеджер должен осознавать, что в руководимом им коллективе данная проблема может иметь место и ее решение отнюдь не является очевидным и иногда может базироваться на интуитивном уровне. При этом задача менеджера правильно

оценить ситуацию, выработать правильное решение и найти подход при его реализации.

## **1.2. Роль мотивирования и стимулирования в деятельности организации**

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека к правильному использованию стимулов к труду. Давайте рассмотрим эти понятия.

Мотивы (motif - фр.) побудительная причина, повод к тому или иному действию — это совокупность психических движущих причин, обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. В основе мотивов лежат потребности, интересы, склонности и убеждения. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, как это действие будет осуществлено. Понимание мотивов дает возможность менеджеру осознать субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности [27, с. 152].

Поведение человека определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Состояние различных мотивов, обуславливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и т.д. Мотивационная структура отдельного человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Отсюда дадим определение понятию «мотивирование»: мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к определенным действиям посредством пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивирование - сердцевина управления человеком. Эффективность управления во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется само мотивирование.

Поэтому менеджер, зная то, какие мотивы лежат в основе действий его подчиненных, может попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

В зависимости от того, какие при этом преследуются цели, какие задачи мотивирование решает, выделяют основные типы мотивирования. Так, посредством внешних воздействий на человека приводятся в действие конкретные мотивы, побуждающие человека к определенным действиям, приводящим к необходимому результату. При этом важно точно знать то, какие мотивы способны побуждать человека к желательным действиям, а также каким образом вызывать эти мотивы. Данный тип мотивирования похож на торговую сделку: «Я даю тебе то, что тебе надо, а ты предоставляешь мне то, в чем я нуждаюсь». Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, процесс мотивирования не имеет места.

Иной тип мотивирования ориентируется на формирование конкретной мотивационной структуры человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление необходимых мотивов действий человека, или ограничение действия мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования имеет характер воспитательного и образовательного и может быть не связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности. Подобное мотивирование связано с большими усилиями, требует многих знаний и способностей для его реализации. Его результаты, как правило, намного выше результатов первого типа мотивирования. Предприятия, использующие его в своей практике, намного успешнее управляют своими сотрудниками.

Разные типы мотивирования нельзя противопоставлять друг другу, поскольку обычно при руководстве, на практике стремятся сочетать достоинства этих типов мотивирования [22, с.65].

Теперь рассмотрим такие понятия как стимул и стимулирование. Раздражение мотивов происходит под влиянием стимулов (stimulus - лат.) - заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступает то, что человек желал бы получить в результате определенных действий. Различают 4 основных вида стимулов: принуждение, материальное, моральное поощрение и самоутверждение.

Стимулы являются инструментами, вызывающими действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю [19, с.52].

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных людей. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми.

Использование многообразных стимулов для мотивирования людей и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей [14, с.88].

В современной теории управления персоналом представлено большое количество классификаций стимулирования. Наиболее полной, на наш взгляд, является классификация, представленная на рис. 2.

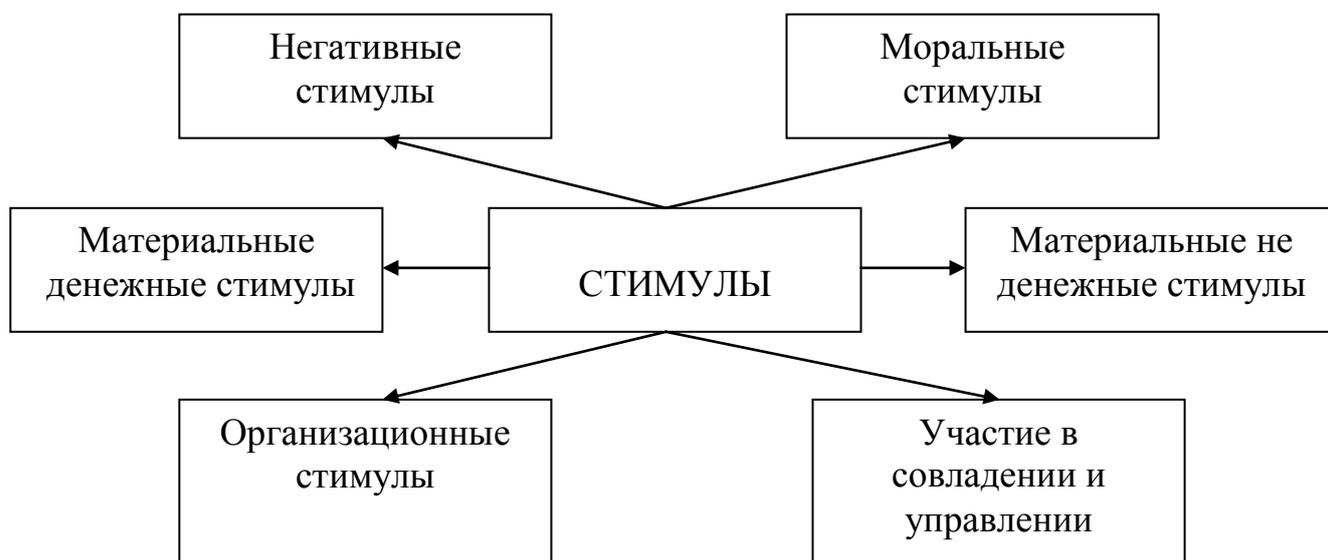


Рисунок 2 - Разновидности стимулов

Конкретизируем каждую составляющую разновидности стимулов:

1) Негативные стимулы:

замечания, предупреждения, выговоры;

штрафы, возмещение убытков;

понижения оклада, разряда, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности;

снижение премии, годового вознаграждения;

перенос очереди на получение благ от организации;

отказ в ссуде, кредите;

перенос отпуска на неудобное время;

общественное порицание, сатирические стенгазеты и листки, вымпелы для отстающих, звания и др.;

угроза увольнения.

2) Материальные денежные стимулы:

переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности;  
доплаты и надбавки;  
целевые премии;  
повышение в должности.

3) Материальные не денежные (натуральные) стимулы:

жилье;  
автомобиль, гараж, стоянка;  
земельный участок, дача;  
места в детских учреждениях;  
путевки в места лечения и отдыха, туристические;  
диетическое питание;  
дефицитные товары;  
телефон;  
ссуды, кредит;  
право работы по совместительству;  
экскурсии и командировки по обмену опытом;  
ценные подарки;  
право приобретения в организации товаров и услуг;  
предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации;  
перевод в другую организацию;  
право сменить профессию в рамках организации;  
возможность обучения.

4) Моральные стимулы:

Моральные поощрения общего действия: благодарность; почетная грамота; фотография на доску почета; заслуженный работник; ордена и медали; высшие звания; наставник молодежи.

Целевые эталонные поощрения: отличник качества; коллектив высокой культуры.

Целевые соревновательные поощрения: победитель соревнования; лучший по профессии; победитель конкурса; рекордсмен; чемпион; «Победа в соревновании сама по себе есть поощрение».

5) Организационные стимулы:

максимальная автономия в работе;  
самоконтроль качества и результатов работы;  
свободный распорядок работы, свободные дни;  
дополнительное распоряжение ресурсами;  
контрактная форма найма.

б) Участие в совладении и управлении:

участие в совладении: участие в прибыли; участие в капитале.  
участие в управлении: полное и своевременное информирование работающих;  
участие в выработке решений; участие в принятии решений.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования, но, как правило, не все исследователи указывают на данное отличие. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Концепция стимулирования основывается на применении стимулов, как внешних воздействий на человека для координации его деятельности (например, применение наказания, поощрения, повышение в должности и т.п.).

Кроме стимулирования к мотивации относят такие усилия менеджера, которые направлены на формирование определенной мотивационной структуры работника. Чем выше уровень развития человеческих отношений в организации, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Менеджер должен развивать и усиливать положительные мотивы работников и ослаблять нежелательные. С помощью воспитательной и общеобразовательной работы он организует такую мотивационную структуру работников, которая в дальнейшем не требует дополнительного стимулирования.

Таким образом, применение воспитания и обучения, как одного из методов мотивирования людей, приводит к тому, что сами члены проявляют заинтересованность в делах организации, не получая соответствующего стимулирующего воздействия. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

### **1.3. Методология трудовой мотивации**

В любой организации менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а иногда и просто показательные проекты привлекают всеобщее внимание (хотя часто и необоснованные надежды) вовлеченных в проект служащих. Существуют всевозможные простые способы изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

Методы усовершенствования параметров работы основаны на повышении разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия, разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам также необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков, то есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с

целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника.

Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Итак, рассмотрим некоторые методы улучшения работы подчиненных:

#### 1. Повышение целостности работы.

Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контролирования качества работы значительно повышает целостность.

Необходимо также иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников. При возникновении трудностей с обеспечением «содержания» работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья. Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы - от временных, до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручать всю работу одному исполнителю.

#### 2. Повышение важности работы.

Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот

отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания менеджеру необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы и как эта работа «вливается» в работу предприятия в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

### 3. Увеличение автономии.

Работа менеджера состоит в решении задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низшего уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрирует усилия менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников. Передача права принятия решений низшего уровня подчиненным может рассматриваться как благо, при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию, и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении. Реально это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел предприятия.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов,

планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение [24, с.43]. Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа.

На основе систем мотивации труда строятся системы стимулирования труда, привлечение работников к высокопроизводительному труду, вовлечение их в процессы совершенствования организации производства и труда, участие в рационализаторской деятельности предприятия. Стимулирование труда - способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологий.

Как известно, существует две системы стимулирования труда: материального стимулирования и морального стимулирования.

Система морального и материального стимулирования труда на предприятиях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества.

Система материального стимулирования включает оплату труда, социальные выплаты и льготы, системы участия в прибылях. Все эти разновидности системы материального стимулирования характерны для ПАО МТС.

Система морального стимулирования включает гарантии занятости, предоставление возможность повышения квалификации, должностное продвижение работника, предоставление определенной самостоятельности в выполнении возложенных функций или производственных заданий, содержательную работу, участие в принятии решений на более высоких ступенях управления.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Основные формы стимулирования труда персонала предприятия представлены в таб. 1.

Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно отметить бонусы, которые постепенно входят в практику предприятий, заменяя тринадцатую зарплату. Бонусу в отличие от зарплаты предшествует оценка, или аттестация персонала.

Таблица 1 – Формы стимулирования труда персонала

Материальное вознаграждение	Дополнительные стимулы
1. Заработная плата	1. Оплата транспортных расходов
2. Бонусы	2. Медицинское обслуживание
3. Участие в прибылях	3. Помощь в обучении
4. Участие в акционерном капитале	4. Сбережения
5. Дополнительные выплаты	5. Пенсии
6. Отсроченные платежи	6. Отпуск
	7. Выходные дни
	8. Страхование

Важными, в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Возрастающее значение нематериальных стимулов можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретает в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкает работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Работники четко знают, что они вкладывают в работу и что получают за нее. Практика показывает, что, если работники получают повременную оплату и считают, что им переплачивают, они стремятся повысить качество работы и увеличить ее объём, чтобы сократить разрыв на «входе и выходе». И наоборот, если работники считают, что оплачиваются ниже того уровня, на который они претендуют, количество и качество их работы уменьшается и ухудшается.

Правильный выбор форм и систем заработной платы в конкретных производственных условиях, соответствие уровня заработной платы выполняемой работе играет важную роль в повышении мотивации для увеличения качества труда работников предприятия [19, с.21].

Таким образом, системы мотивации и стимулирования труда используются как инструмент в определении поведения работников на производстве, его ценностных установок, и, в конечном итоге, для отбора работников по личностным характеристикам.

Далее обратим внимание на мотивационные факторы, в наибольшей степени, влияющие на поведение работника в процессе трудовой деятельности.

Далее рассмотрим стимулирующий эффект организационной культуры. Для начала рассмотрим влияние организационной культуры на мотивацию сотрудников.

По мнению специалистов, влияние организационной культуры и групповых ценностей является одним из важных факторов мотивации (или демотивации) работников. Эффективному менеджеру при работе с персоналом следует учитывать потребность человека в признании коллективом и целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы.

По теории мотивации А. Маслоу одной из основных потребностей человека является принадлежность его к группе, или социальная потребность.

Она пробуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм (они есть в любой устойчивой группе, хотя могут быть и негативными в общепринятом смысле). Мы мотивированны, когда получаем признание людей, входящих в нашу референтную группу, т.е. тех, чье мнение для нас значимо. Поэтому мотивация сотрудника в организации подразумевает воздействие на него коллектива и групповых норм.

Если не придавать этому особого значения, то можно столкнуться с появлением неформальных течений и лидерства, при этом воздействие группы на человека становится стихийным, выходит из-под контроля руководителя, в

то же время оно может оказывать довольно сильное влияние на мотивацию и модели поведения сотрудника. Противоположный вариант - когда на предприятии уделяется достаточно внимания воздействию коллектива на каждого служащего - значительно более удачен: он позволяет добиться предсказуемости событий и мотивированности персонала.

В этой связи рассмотрим влияние устоявшихся норм коллектива на его участников.

Безусловно, у разных людей различная степень зависимости от групповых норм, а также потребность в принадлежности к команде. Однако существуют закономерности, которые стоит учитывать:

1. Чем больше тяготение к внешней оценке и необходимость в поддержке окружающих, тем сильнее человек зависим от группы, нуждается в принадлежности к ней и одобрении. Важно определить его референтные группы (их может быть несколько) и сферы их влияния. Например, для сотрудника мнение его коллег относительно его человеческих качеств бывает более важным, чем взгляд руководителя, и, наоборот - в случае оценки его профессиональных качеств. Референтная группа и степень ее влияния на человека может меняться с течением времени, а также под воздействием грамотного менеджмента.

2. Чем чаще используется вид влияния «закон - так принято» (и при этом приводит к успеху), тем большее влияние на сотрудника оказывают групповые нормы и ценности. Кроме того, еще при приеме на работу человеку необходимо объяснить, что принято в предприятии, что не приветствуется и почему. Существует важная закономерность: только на некоторых людей подход «так принято» действует сам по себе. Для абсолютного большинства он становится понятным, если начать с обозначения общей для сотрудника и организации ценности и вывести из нее норму.

3. Если при подборе работника выяснилось, что его ценности почти полностью совпадают с существующими в группе (с организационной культурой предприятия или субкультурой подразделения), его включение в

командное взаимодействие и влияние на него групповых ценностей будет эффективнее.

4. Если у сотрудника присутствуют такие мотиваторы, как «атмосфера», «коллектив», «команда», и им подобные, это означает довольно высокую степень влияния, которое можно оказывать на сотрудника с помощью групповых ценностей, норм, а также оценок.

Нет сомнения в том, что, на потребность в принадлежности и признании группой большое влияние оказывает прошлый опыт человека, его воспитание, а также в определенной степени профессия и род занятий. Более зависимыми от коллектива становятся те, чья работа предполагает постоянное групповое взаимодействие, т.е. обязательства и зависимость.

В организации есть возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы. Известен тот факт: любая оценка, будь она положительной или отрицательной, в ситуации публичности принимается гораздо серьезнее и сильнее. Поэтому во многих компаниях эффективно используется награждение отдельных сотрудников на общих собраниях, поощрение сотрудника в присутствии коллег, а так же соревнования, в которых участвуют все сослуживцы. Руководителю важно правильно принимать силу подобного воздействия.

Публичная негативная оценка или порицание также является мощнейшим оружием, однако она опасна тем, что можно навсегда демотивировать человека, а в отдельных случаях - даже создать у него значительные комплексы. Старшее поколение помнит, каким страшным наказанием в прежние годы был публичный «разбор полетов» на партийных или профсоюзных собраниях. В некоторых организациях и сейчас увлекаются подобными мерами. Важно понимать, что публичная критика воспринимается очень болезненно, порождая ответную агрессию или уход в себя, депрессию, стресс. Если цель - исправить ситуацию, а не добиться увольнения человека с работы, то лучше избегать подобных порицаний в присутствии коллектива или делать их без упоминания конкретного адресата.

Хочется добавить, что в восточной культуре, воспитании и менеджменте все построено на культе команды, человек не рассматривается как самостоятельный индивидуум, а только как часть группы. Отсюда возникло такое понятие, как «пожизненный найм», т.е. невозможность быстро подняться по служебной лестнице, отсутствие шанса поменять работу без значительных потерь для карьеры. Также обязательен совместный досуг с коллегами, причем домочадцы тоже дружат с семьями сослуживцев. У человека, выпавшего из группы, полностью разрушается карьера; и он и его семья теряют круг общения [25,с.105].

Рассматривая вопрос нефинансовых вознаграждений говорят о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Дело в том, достойно платить сейчас может большое количество предприятий. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим.

Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые предприятия используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации, а также приверженности к организации.

Существует множество различных видов нематериальных вознаграждений. Но при этом общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует, а перечисляемые ниже являются наиболее распространенными:

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Особым случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска.

Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. Учитывая специфику работы ПАО МТС, внедрение такой льготы не представляется возможным.

И, наконец, весьма популярным в последнее время является метод «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует предприятие, фирма, компания. Прежде всего, это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, подарки ко дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «ослабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции предприятия.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилей фирмы, выпуск новой модели продукции, чествование ветеранов и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, профессиональный праздник и т.д.), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня.

В-четвёртых, тип вознаграждений, которые можно назвать «вознаграждения-признательности». Эта категория нематериальных вознаграждений является одной самых значимых. Прежде всего, это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что

многие предприятия (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на Доске почета, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. Так, например, в Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в предприятии Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников предприятия (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успехи Walt Disney Co. общеизвестны, а Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний.

В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет предприятия, фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования предприятия для реализации собственных проектов.

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля [22,с.49].

Хочется отметить, что в последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом - из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных

сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

## **2. Мотивация и стимулирование, как основные элементы деятельности социально ответственной организации**

### **2.1. Общая характеристика ПАО «МТС»**

Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») – ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений. Предоставляя инновационные услуги и решения, МТС вносит значимый вклад в экономический рост и улучшение качества жизни десятков миллионов людей в странах присутствия.

Свое присутствие компания распространяет и на другие страны. В совокупности все компании образуют Группу МТС. В России, Украине, Беларуси, Армении и Туркменистане услугами мобильной связи Группы МТС пользуются около 110 миллионов абонентов. На российском рынке мобильного бизнеса МТС – традиционный лидер по количеству абонентов, выручке и рентабельности бизнеса. ПАО «МТС» с дочерними компаниями обслуживает в России 80 миллионов абонентов; ПрАО «МТС Украина» в Украине – около 21 миллиона; СООО «Мобильные ТелеСистемы» в Беларуси – 5,2 миллиона; ЗАО «К-Телеком» (ВиваСелл-МТС) в Армении – 2,1 миллиона; ХО «МТС-Туркменистан» в Туркменистане – 1,7 миллиона абонентов. В России, Беларуси и Армении Группа компаний МТС оказывает услуги мобильной связи в стандартах GSM, UMTS и LTE, в Украине – GSM, UMTS и CDMA-450, в Туркменистане – GSM и UMTS.

Вклад каждой страны в финансовый результат деятельности организации представлен на рис. 3.

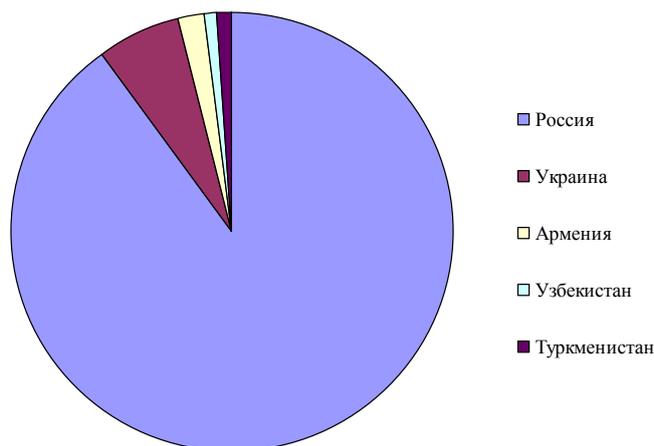


Рисунок 3 - Распределение выручки по территориальному принципу, %

МТС предоставляет услуги фиксированной телефонии, широкополосного доступа в Интернет и цифрового кабельного телевидения в более чем 200 городах во всех федеральных округах РФ. Всего фиксированными услугами в России охвачено свыше десяти миллионов домохозяйств. Крупнейшим оператором фиксированной связи Группы МТС является ПАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС), обслуживающая более четырех миллионов домохозяйств по технологии GPON со скоростью передачи данных до одного Гбит/с.

МТС через свою 100% дочернюю компанию АО «РТК» располагает крупнейшей в России непроизводственной розничной сетью из 5 700 салонов связи по обслуживанию клиентов, продаже мобильных устройств, предоставлению финансовых и банковских услуг.

Стратегия развития Группы МТС «3Д» («Данные, Диджитализация, Дивиденды») направлена на укрепление лидерства на российском телекоммуникационном и ИТ-рынке за счет роста проникновения услуг передачи данных и мобильного интернета, продвижения инновационных цифровых и конвергентных решений для широкого круга пользователей, повышения операционной эффективности и инвестиционной привлекательности компании для акционеров.

Реализуя стратегию «3Д», МТС строит мультдиапазонные и технейтральные сети мобильной связи стандарта LTE и LTE-Advanced с пиковыми скоростями передачи данных до 187 Мбит/с. В 2015 году МТС первым среди российских операторов связи запустил сети LTE во всех 83 регионах присутствия, а в 2016 году - первую в России сеть LTE Advanced Pro со скоростью передачи данных до 700 Мбит/сек. МТС развивает собственную транспортную инфраструктуру, обладая в России сетью волоконно-оптических линий связи протяженностью 213 тысяч километров.

МТС предлагает частным абонентам разнообразные тарифы с акцентом на потребление мобильного интернета; оптимизирующие опции, позволяющие экономить на связи в роуминге; инновационные мобильные сервисы и приложения, расширяющие возможности пользователей; услуги фиксированного интернета, кабельного и спутникового ТВ. Через собственную розничную сеть, а также участвуя в капитале OZON Holdings, крупного игрока российского рынка онлайн-торговли, МТС предлагает широкий выбор абонентских устройств для доступа в интернет, а также собственную брендованную линейку доступных смартфонов.

Обладая сильной экспертизой в ИТ, МТС расширяет пользовательскую цифровую экосистему OTT, IP и облачных сервисов: сегодня свыше 7,3 миллиона абонентов пользуются мобильными брендованными приложениями МТС.

МТС активно диверсифицирует бизнес, осваивая новые направления. В партнерстве с МТС Банком компания предоставляет банковские и финансовые услуги в салонах связи, а также финансовые сервисы и приложения на мобильных устройствах. Сейчас около 16 миллионов человек или 20% абонентов МТС в России пользуются финансовыми услугами под брендом МТС.

МТС - лидер в сегменте межмашинных соединений (M2M) в России с наибольшей 40%-ной долей рынка по количеству SIM-карт. С приобретением в 2015 году АО «Энвижн Груп» МТС оказывает услуги системной интеграции

для удовлетворения запроса корпоративного и государственного секторов на комплексные телеком- и ИТ-решения. Трансформируясь в ИТ-компанию, МТС наряду с организацией сетей связи и ШПД поставляет клиентам различные решения в сфере интернета вещей, автоматизированного управления и облачных вычислений, сбора, обработки и хранения данных, мониторинга, навигации, охраны, информационной безопасности, электронного документооборота.

Для исследования перспективных направлений и ускорения запуска новых продуктов и услуг в компании работает Центр инноваций, объединяющий специалистов Группы МТС. Компания тесно сотрудничает с ведущими мировыми производителями телекоммуникационного оборудования и ПО, тестируя новые технологии сверхскоростной передачи данных 5G и IoT.

МТС – один из крупнейших российских работодателей в России. В компаниях Группы на рынках присутствия работают свыше 69 тысячи человек, в МТС в России – около 29 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей.

Компания активно участвует в социальных программах и благотворительных проектах, направленных на поддержку незащищённых слоев населения, лечение больных детей, развитие детского творчества. Ежегодно проектами благотворительности и корпоративной социальной ответственности МТС охвачено свыше 10 млн человек.

МТС является одной из компаний – «голубых фишек» российского рынка акций и входит в число крупнейших мобильных операторов мира по размеру абонентской базы. С июня 2000 года акции МТС котируются на Нью-йоркской фондовой бирже под кодом MBT. Крупнейшим акционером ПАО «МТС» является ПАО АФК «Система», которое с учетом косвенного участия через подконтрольные компании владеет 51,11% акций оператора, остальные 48,88% акций находятся в свободном обращении.

Организационная структура предприятия построена по региональному принципу. По типу структуры – дивизиональная (рис. 4).

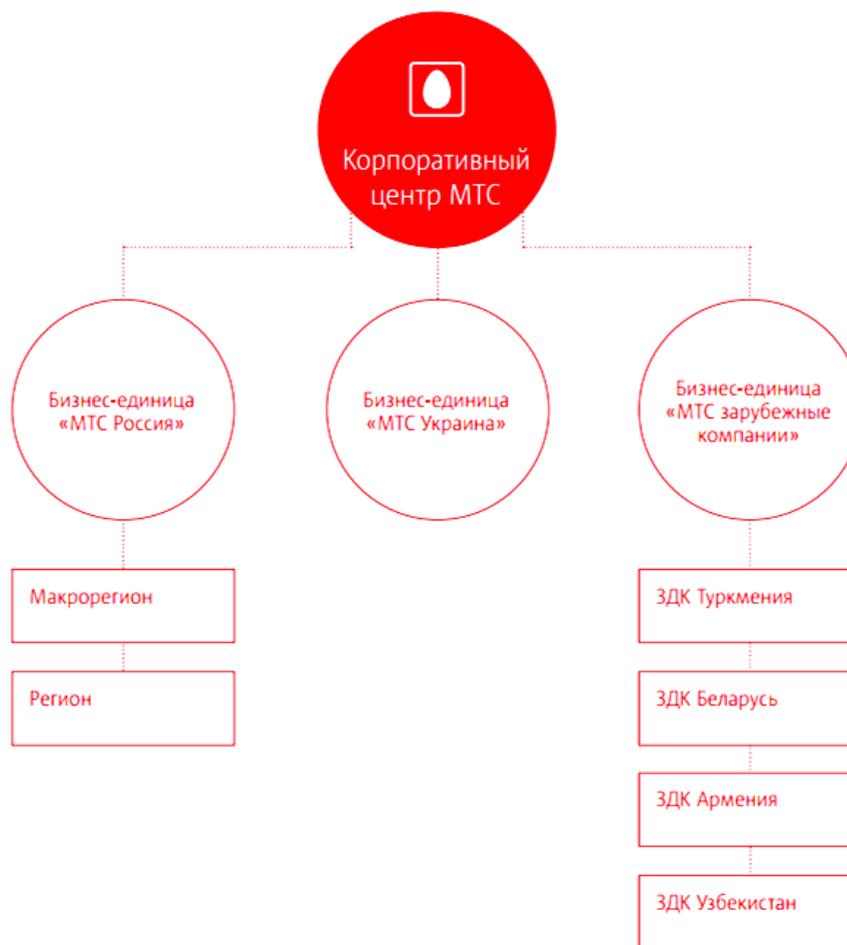


Рисунок 4 – Организационная структура ПАО «МТС»

Консолидированная выручка Группы МТС выросла в 2016 году на 2,1% до 435,7 миллиарда рублей, опередив динамику ключевых рынков присутствия. Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности

Показатели	2014	2014	2016	Относ. отклон., +/-		Темп роста, %	
				2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014
Выручка, млрд. руб.	410,8	426,6	435,7	15,8	9,1	103,85	102,13
Чистая прибыль, млрд. руб.	51,8	49,5	48,5	-2,3	-1	95,56	97,98
Рентабельность продаж, %	12,61	11,6	11,13	-1,01	-0,47	91,99	95,95

Данные свидетельствуют о стабильной финансовой ситуации в организации, однако при этом демонстрируют влияние общих негативных тенденций в экономике страны.

Структура выручки Группы МТС представлена на рис. 5.

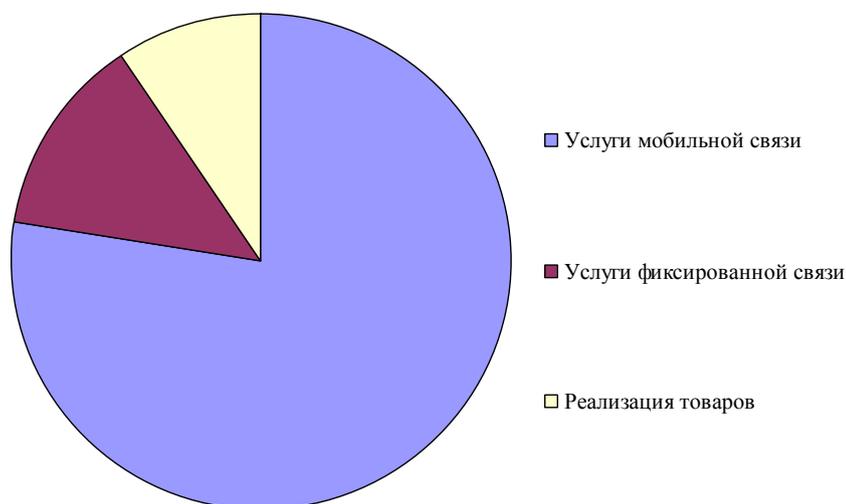


Рисунок 5 – Структура выручки Группы МТС, %

Основной вклад вносит оплата услуг мобильной связи, на долю которой приходится 333,7 млрд. руб. Услуги фиксированной связи приносят 57 млрд. руб., реализация товара – 40,5 млрд. руб.

Таким образом, проведенный анализ финансовых показателей деятельности организации позволят сделать вывод об устойчивости работы организации на фоне отрицательного воздействия внешних факторов, которые рассмотрим далее.

Коллектив МТС превышает 70 тысяч человек, работающих в шести странах мира, обладающих инновационным мышлением, способных создавать и воплощать новые идеи, выходя за рамки привычных шаблонов, претворяя в жизнь самые необычные и смелые проекты. Экономически активная численность работников ПАО «МТС» по состоянию на 31 декабря 2016 года составила 28 910 человек.

Кадровая политика МТС реализуется при полном соблюдении трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов стран присутствия

компании. Сотрудники МТС получают справедливое вознаграждение и достойную социальную защиту. В компании созданы все условия для ведения безопасной трудовой деятельности. Важным элементом кадровой политики является привлечение в МТС высококвалифицированного персонала и талантливой молодежи.

Приоритетами кадровой политики в 2016 году стали развитие эффективности бизнес-процессов, а также создание оптимальной среды для профессионального и карьерного развития сотрудников.

Группа МТС выстраивает социально-трудовые отношения с персоналом на основе социального партнерства, подразумевающего равноправие, уважение и учет взаимных интересов, а также соблюдение сторонами действующих законов и иных нормативных актов. Кадровая политика МТС строится на основе прозрачных и честных взаимоотношений с сотрудниками, в компании сформирована доброжелательная корпоративная культура, атмосфера благодарности, заботы и признания достижений каждого из нашей дружной команды.

Трудовые договора с каждым сотрудником МТС заключает отдельно, практики заключения коллективных договоров в компании нет. Все льготы, гарантии и компенсации (в том числе сверх предусмотренных трудовым законодательством) зафиксированы в различных локальных нормативных актах ПАО «МТС». Неукоснительно соблюдаются требования трудового законодательства и максимально учитываются интересы персонала.

Все сотрудники МТС при изменении условий трудового договора или его прекращении по инициативе компании получают предварительное уведомление заблаговременно — за два месяца.

Существенная доля работ компании выполняется штатными сотрудниками, включая сотрудников компаний субподрядчиков. Поставщики оценку по критериям практики трудовых отношений не проходят. Существенное фактическое и потенциальное отрицательное воздействие на практику трудовых отношений в цепочке поставок не оценивается.

Интерес также представляет анализ персонала по различным критериям. В табл. 3 представлена возрастная структура персонала.

Таблица 3 – Возрастная структура персонала, %

Уровень управления	До 35 лет	От 36 до 45 лет	Свыше 46 лет
Высший менеджмент	0	87	13
Средний менеджмент	4	83	13
Руководители младшего звена и рядовые сотрудники	47	46	7
В целом по организации	46	47	7

Анализ позволяет сделать вывод, что возраст сотрудника увеличивается с ростом по карьерной лестнице. При продвижении сотрудника руководство учитывает стаж и наличие хронологии развития сотрудника.

Половая структура персонала представлена в табл. 4.

Таблица 4 – Половая структура персонала, %

Уровень управления	Мужчины	Женщины
Высший менеджмент	83	17
Средний менеджмент	72	28
Руководители младшего звена и рядовые сотрудники	50	50
В целом по организации	50	50

Таким образом, на руководящих должностях в основном заняты мужчины, тогда как в целом по организации мужчины и женщины представлены в равных долях.

## **2.2. Стратегия корпоративной социальной ответственности ПАО «МТС»**

В 2016 году в компании была утверждена первая стратегия в области корпоративной социальной ответственности. При разработке стратегии учитывали накопленный опыт компании в области корпоративной социальной ответственности и примеры из лучшей мировой практики.

Звучит она так: «Наша основная цель — повышение качества жизни и безопасности человека и общества за счет развития инноваций и предоставления широкого спектра услуг нашим клиентам».

Качество жизни является основным условием устойчивого социального развития гражданского общества и личности, включает в себя совокупность социально-экономических или иных критериев, отражающих уровень и степень достигнутого благосостояния человека в различных сферах его жизнедеятельности.

Существующий подход к безопасности является надежной основой, необходимой для удовлетворения потребностей общества в настоящее время и в будущем.

Уделяется значительное внимание созданию гибкой корпоративной культуры компании, стимулирующей развитие инноваций и позволяющей постоянно совершенствовать наши услуги и технологии, что способствует повышению качества жизни.

Стратегия корпоративной социальной ответственности (далее — КСО) и устойчивого развития является продолжением бизнес-стратегии компании. В рамках внедрения и реализации стратегии КСО планируется в том числе пересматривать и при необходимости устанавливать новые ключевые показатели эффективности в области КСО на ежегодной основе.

Система КСО выстраивается в соответствии с запросами общества, потребителей, акционеров, своих сотрудников, государства, некоммерческих и общественных организаций, партнеров и поставщиков, местных сообществ.

Деятельность компании в области КСО основывается на следующих принципах:

- уважение интересов заинтересованных сторон;
- соблюдение верховенства закона;
- соблюдение международных норм поведения;
- разработка и внедрение инновационных технологий;

- этическое поведение;
- соблюдение прав человека;
- прозрачность;
- совершенствование системы корпоративного управления;
- подотчетность;
- неприятие коррупции в любых формах и проявлениях.

Деятельность в области КСО охватывает социальную, экономическую и экологическую сферы и предполагает работу по девяти основным направлениям:

- повышение качества жизни абонентов;
- забота о сотрудниках и их развитие;
- развитие корпоративного волонтерства;
- благотворительность;
- развитие регионов, территорий присутствия и местных сообществ;
- синергия КСО практик и создание общих ценностей;
- ответственное ведение бизнеса;
- развитие услуг, повышающих экологическую устойчивость;
- мероприятия по защите окружающей среды.

Принципы ведения социально ответственного бизнеса, направленные на обеспечение устойчивого развития и роста благосостояния компании, формирование конкурентоспособной экономики, повышение качества жизни и процветание общества лежат в основе КСО - деятельности МТС.

Таким образом, мотивация и стимулирование сотрудников является ключевым элементом в реализации стратегии корпоративной социальной ответственности.

### **2.3. Анализ системы управления персоналом офиса продаж ПАО «МТС»**

Анализ основных показателей использования кадров офиса продаж ПАО «МТС» начнем с изучения динамики, структуры и структурной динамики персонала (табл. 5 и 6).

Таблица 5 - Динамика персонала офиса продаж ПАО «МТС»\*

Показатели	Среднесписочная численность, чел.			Абс. измн., +/-		Темп роста, %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Специалисты	8	7	7	-1	-	87,5	100
Продавцы	15	10	10	-5	-	66,7	100
Вспомогательный персонал	9	8	8	-1	-	88,9	100
Менеджеры	7	7	6	-	-1	100	85,7
Обслуживающий персонал, в т.ч.	3	3	3	-	-	-	-
уборщица	1	1	1	-	-	-	-
программист	1	1	1	-	-	-	-
слесарь оборудования	1	1	1	-	-	-	-
Итого	42	35	34	-7	-1	83,3	97,1

Как видно из таблицы 5, в 2016 году в офисе продаж ПАО «МТС» среднесписочная численность персонала снизилась, как по сравнению с прошлогодним уровнем - на 1 человека, или на 2,9%, так и в 2015 по сравнению с 2014 г. – на 7 чел., или на 16,7%. Снижение среднесписочной численности персонала офиса продаж ПАО «МТС» произошло в основном за счет продавцов-консультантов. Это произошло по причине перевода части персонала в дочернее предприятие. Среднесписочная численность обслуживающего персонала в отчетном году по сравнению с уровнем прошлого года не изменилась.

Таблица 6 - Структура персонала офиса продаж ПАО «МТС»\*

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.
---------------------	---------	---------	---------

	Числен- ность, чел.	Уд. вес, %	Числен- ность, чел.	Уд. вес, %	Числен- ность, чел.	Уд. вес, %
Специалисты	8	19,0	7	20,0	7	20,6
Продавцы- консультанты	15	35,7	10	28,6	10	29,4
Вспомогательный персонал	9	21,4	8	22,9	8	23,5
Менеджеры	7	16,6	7	20,0	6	17,6
Обслуживающий персонал, в т.ч.	31	7,1	3	8,5	3	8,9
уборщица	1	2,3	1	2,9	1	2,9
программист	1	2,3	1	2,9	1	2,9
слесарь оборудования	1	2,3	1	2,9	1	2,9
Итого	42	100	35	100	34	100

Структура персонала офиса продаж ПАО «МТС» для наглядности изображена на рисунке 6.

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают продавцы-консультанты, однако, их удельный вес в 2016 г. по сравнению с 2015 г. очень значительно снизился - с 35.7% до 29.4%. Удельный вес специалистов также высок, при этом данный показатель имеет тенденцию к росту - с 19% в 2015 г. до 20.6% в 2016 г. Удельный вес вспомогательного персонала на исследуемом предприятии высок (22.9% и 23.5% в 2007 г. и в 2016 г. соответственно). В 2016 г. по сравнению с прошлым годом произошло снижение удельного веса таких категорий персонала, как менеджеры (с 20.0% в 2015 г. до 17.6% в 2016 г.). Наименьший удельный вес в структуре персонала офиса продаж ПАО «МТС» занимает обслуживающий персонал (8.5% в 2015 г., 8.9% в 2016 г.).

Рассмотрим, какой стаж работы имеют сотрудники исследуемого офиса продаж ПАО «МТС». Как видно из таблицы 7, в офисе продаж ПАО «МТС» большинство работников работает от 2 до 5 лет.

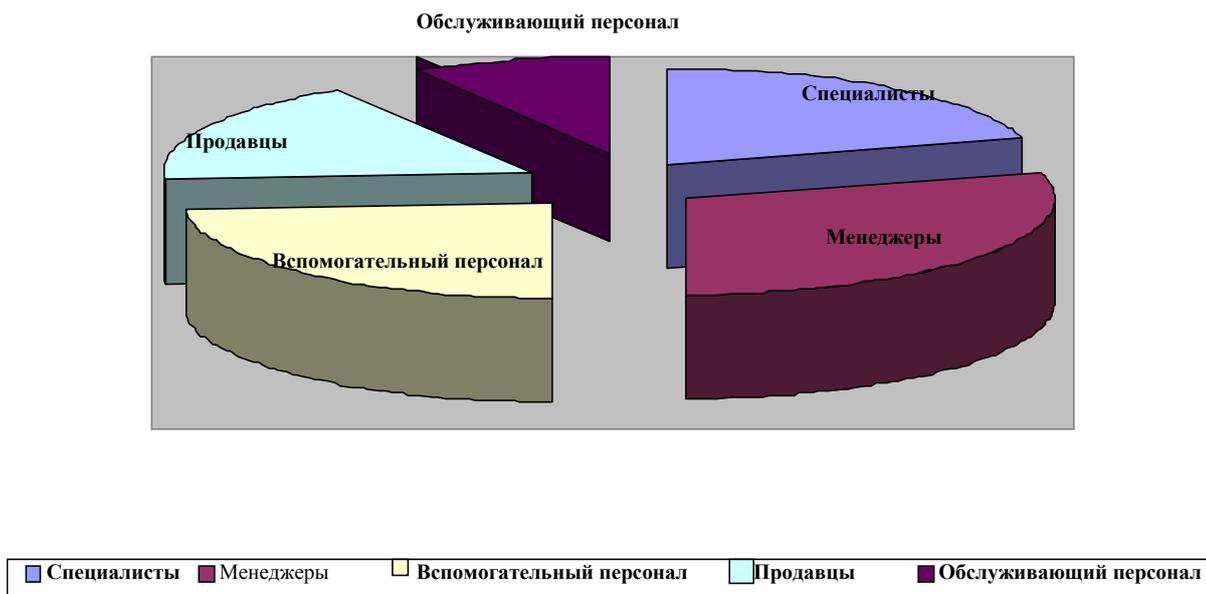


Рисунок 6 - Структура персонала офиса продаж ПАО «МТС»\*

Самый большой стаж характерен для продавцов-консультантов и специалистов - два работника имеют стаж работы на предприятии свыше 12 лет. Самый маленький стаж работы на изучаемом предприятии имеет вспомогательный и обслуживающий персонал. Так, 2 человека имеют стаж работы менее 1 года, и ни один менеджер не имеет стажа более 10 лет.

Таблица 7 - Стаж работы персонала офиса продаж ПАО «МТС» в 2016г.

Категории персонала	Численность персонала	Стаж работы				
		До 1 года	2-5 лет	6-10 лет	10-12 лет	Свыше 12 лет
Специалисты	7	-	2	3	2	1
Продавцы-консультанты	10	2	3	2	1	1
Персонал	8	2	3	2	1	-
Менеджеры	6	-	3	3	-	-
Обслуживающий персонал	3	1	1	1		
Итого	34	5	12	11	4	2
Процентное соотношение	100	14,7%	35,3%	32,3%	11,8%	5,9%

Обобщая вышесказанное, исследуемый офис продаж ПАО «МТС» имеет удовлетворительную и стабильную структуру персонала. В качестве недостатка можно отметить тот факт, что большинство продавцов имеют небольшой стаж работы на предприятии. Следовательно, основным направлением

совершенствования работы с кадрами на исследуемом предприятии может быть улучшение адаптации, обучение и повышение квалификации данной категории персонала. Кроме того, предприятию необходимо совершенствовать методику подбора персонала.

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он всё время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Анализ движения персонала включает изучение форм движения, причин движения и результатов движения. Для характеристики движения персонала офиса продаж ПАО «МТС» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей.

Исходные данные для анализа движения персонала ПАО «МТС» за 2014-2016 гг. приведены в таблице 6, а сами показатели для наглядности обобщены в таблице 8.

Как видно из таблицы 8, число выбывших менеджеров превысило число принятых (коэффициент оборота по выбытию составил 0,17 что больше коэффициента оборота по приему). Как уже отмечалось, это произошло по причине перевода части персонала в дочернее предприятие. В 2016 г. в офисе продаж ПАО «МТС» выбыло 7 человек, в то время как было принято на работу 6 человек. При этом оборот по выбытию составил 21%, что больше оборота по приему – 18%. Таким образом, в течение 2016 г. численность персонала офиса продаж ПАО «МТС» уменьшилась.

Таблица 8 - Исходные данные для анализа движения персонала офиса продаж ПАО «МТС»

Категории	2014г.	2015 г.	2016 г.
-----------	--------	---------	---------

персонала	принято	выбыло	среднеспис. численность	принято	выбыло	среднеспис. численность	принято	выбыло	среднеспис. численность
Специалисты	-	-	8	-	1	7	-	-	7
Продавцы-консультанты	3	3	15	2	7	10	2	2	10
Вспомогательный персонал	2	2	9	2	3	8	3	3	8
Менеджеры	-	-	7	-	-	7	-	1	6
Обслуживающий персонал	-	-	3	1	1	3	1	1	3
Итого	5	5	42	5	12	35	6	7	34

Коэффициент общего оборота и коэффициент сменяемости персонала используются при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях. Так, уменьшение общего оборота персонала офиса продаж ПАО «МТС» с 0,49 в 2015 г. до 0,38 в 2016 г. можно оценить положительно, так как данная тенденция свидетельствует о стабильности персонала предприятия. Однако, по мнению экспертов, если на предприятии абсолютно отсутствует текучесть кадров, это свидетельствует о необоснованном завышении заработной платы по сравнению с аналогичными предприятиями отрасли. Следовательно, такой уровень мобильности можно признать приемлемым для офиса продаж ПАО «МТС».

Как показало исследование, наиболее нестабильной является такая категория персонала, как продавцы-консультанты. Однако, в 2016 г. для этой категории характерно равенство поступивших и выбывших работников. Нестабильность работников данной категории может объясняться низким уровнем оплаты труда данной категории персонала.

Таблица 9 - Показатели движения персонала офиса продаж ПАО «МТС»

Показатели	Категории персонала
------------	---------------------

	Специалисты	Прод.-консультанты	Вспомогательный персонал	Менеджеры	Обслуж. персонал	Всего
<b>2014 год</b>						
Коэффициент оборота по приему	-	0.20	0.22	-	-	0.12
Коэффициент оборота по выбытию	-	0.20	0.22	-	-	0.12
Коэффициент общего оборота	-	0.40	0.44	-	-	0.24
Коэффициент текучести персонала	-	-	-	-	-	-
<b>2015 год</b>						
Коэффициент оборота по приему	-	0.20	0.25	-	0.33	0.14
Коэффициент оборота по выбытию	0.14	0.70	0.38	-	0.33	0.34
Коэффициент общего оборота	0.14	0.90	0.63	-	0.67	0.49
Коэффициент текучести персонала	0.14	0.50	0.13	-	-	0.20
<b>2016 год</b>						
Коэффициент оборота по приему	-	0.20	0.38	-	0.33	0.18
Коэффициент оборота по выбытию	-	0.20	0.38	0.17	0.33	0.21
Коэффициент общего оборота	-	0.40	0.75	0.17	0.67	0.38
Коэффициент текучести персонала	-	-	-	0.17	-	0.3

Сегодня текучесть кадров в офисах продаж ПАО «МТС» - одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3-5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники — в таком режиме живет каждое предприятие. Но, уровень текучести гораздо выше естественного среди продавцов-консультантов исследуемого офиса продаж ПАО «МТС». В этом

случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Издержки связаны с затратами на обучение принятого на работу сотрудника, потерями вызванными проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место, потерями рабочего времени.

#### 2.4. Анализ мотивации и стимулирования сотрудников ПАО «МТС»

Исследование мотивации сотрудников были проведены в отделе по работе с партнерами, который состоит из 16 человек и подчиняется коммерческому директору. Схематично структура отдела по работе с партнерами представлена на рис. 7.

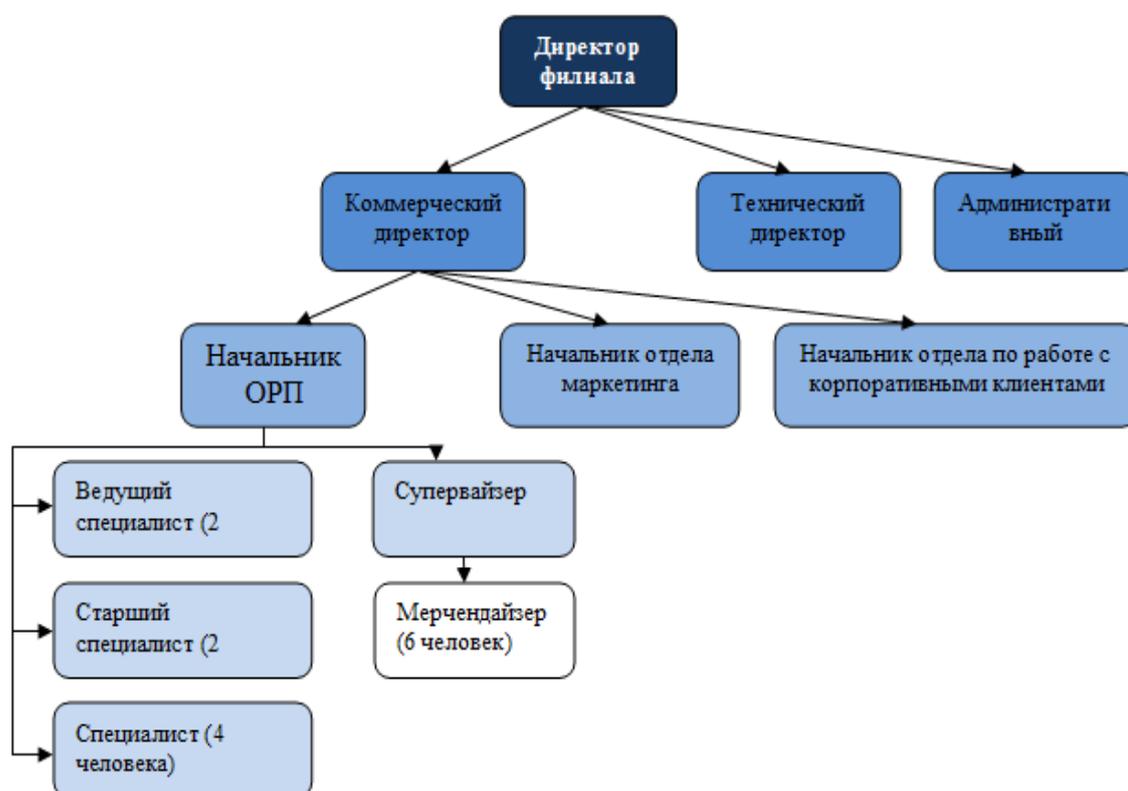


Рисунок 7 - Структура отдела по работе с партнерами

Укрупнено структура подразделений компании ПАО "Мобильные ТелеСистемы" представлена на рис. 8.



Рисунок 8 - Структура компании МТС

Основные функции ОРП следующие:

1. Предоставление достоверной информации о деятельности дилерской сети и сети приема платежей Коммерческому Директору региона, Коммерческому Директору по работе с розничным рынком Макро- региона, Директору Департамента по работе с партнерами Бизнес – единицы "МТС Россия";
2. Посещение точек продаж, согласно адресной программы;
3. Обучение и сертификация торговых представителей;
4. Обеспечение дистрибуции комплектов на точках;
5. Организация работы мерчендайзеров;
6. Проведение переговоров по увеличению продаж и улучшению визуализации вверенных точек продаж.

Основные обязанности сотрудников ОРП:

1. Адаптировать и внедрять стратегию развития дилерских сетей в Регионе, разработанную Департаментом по работе с партнерами Бизнес – единицы "МТС Россия";
2. Адаптировать и внедрять стратегию работы с крупными сбытовыми сетями в Регионе, разработанную Департаментом по работе с партнерами бизнес – единицы "МТС Россия";

3. Обеспечивать соответствие стандартам мерчендайзинга на точках дилерской сети и сети приема платежей в Регионе;
4. Заказывать необходимое количество и ассортимент оборудования и POS-материалов для обеспечения визуализации дилерской сети в Регионе;
5. Организовывать и проводить мероприятия по оценке качества обслуживания в дилерских сетях Региона, в соответствии с методиками, разработанными Департаментом по работе с партнерами бизнес – единицы "МТС Россия";
6. Организовывать и проводить мотивационные программы для торговых представителей дилеров в рамках стратегии, разработанной Департаментом по работе с партнерами бизнес – единицы "МТС Россия";
7. Разрабатывать и проводить программы мотивации партнеров в Регионе в рамках утвержденной стратегии бизнес – единицы "МТС Россия";
8. Обеспечивать подписание стандартных договоров Коммерческого представительства, а также дополнительных соглашений и приложений к договорам;
9. Оперативно решать вопросы, возникающие при взаимодействии МТС и партнеров в Регионе;
10. Вести базу данных по дилерским точкам в Регионе и производить кодирование дилерских точек в соответствии с правилами, разработанными Департаментом по работе с партнерами бизнес – единицы "МТС Россия";
11. Посещать вверенные точки продаж согласно адресной программе;
12. Совершать визиты в точки, указанные в адресной программе;
13. Обучать и сертифицировать торговых представителей на вверенных дилерских точках;
14. Обеспечивать дистрибуцию комплектов и модемов на вверенных точках;
15. Организовывать и планировать работу мерчендайзеров;
16. Проводить переговоры с торговыми представителями по увеличению продаж и улучшению визуализации вверенных точек продаж;

17. Устанавливать деловые доверительные отношения с персоналом и руководством точки;

18. Выполнять Правила внутреннего трудового распорядка.

Компанией перед ОРП были поставлены следующие бизнес-задачи:

1. Развитие непрофильной розницы.

По стратегии Компании основной упор планируется делать на реализацию комплектов подключения новых абонентов через новые каналы сбыта, нестандартные для реализации подобных услуг. Например, сети автозаправочных станций, салоны компьютерной техники, продуктовые гипермаркеты и т.д.

2. Поиск новых партнеров, заключение договоров.

Для достижения быстрого роста продаж на территории области поставлена задача активного развития партнерской сети, разработка выгодных условий для партнеров, бонусных программ.

3. Выполнение планов продаж.

Основным показателем эффективности работы отдела является ежемесячное выполнение планов продаж новых комплектов. Именно этому показателю уделяется максимальное внимание руководства на еженедельных совещаниях.

В компании происходит ежегодное изменение оплаты труда. Основной целью изменений является повышение конкурентоспособности системы оплаты труда в Компании и приведение целевых размеров премий в соответствие с рынком. Основные положения оплаты труда зафиксированы в Политике "Оплата труда работников ПАО «МТС». По аналогии с производственными системами мотивации, где используется разрядная сетка, в компании «МТС» применяется система грейдов – система должностных разрядов. Система грейдов в отделе по работе с партнерами представлена в табл. 10.

Таблица 10 - Распределение грейдов в ОРП

Грейд	Должность
5	Начальник Отдела по работе с партнерами/Руководитель группы по работе с партнерами
4	Ведущий специалист/Ведущий специалист функциональной группы по работе с партнерами
3	Старший специалист/Специалист

Грейд должности определяется на основании оценки по методу компании Хэй Груп – мирового лидера в области построения системы грейдов.

Оценка должностей производится на основании трех факторов: знания и умения, решение вопросов и уровень ответственности должности. Эти факторы позволяют определить относительную ценность различных должностей для организации и объединить должности одинаковой ценности в грейды. Структура грейдов МТС регулярно обновляется в соответствии с организационными изменениями и вводом новых должностей.

В компании действует система премирования: премирование на основании оценки результатов деятельности, зафиксированных в бонусных планах. Премия на основании оценки результатов деятельности предназначена для всех работников, кроме занятых продажами и абонентским обслуживанием и имеющих специальную систему мотивации. Целевой размер премии зависит от грейда должности. Существующая система грейдов представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Система грейдов

Грейд	Процент премии к годовому окладу		Совокупный бонусный фонд	Процент квартальной премии к квартальному окладу
	Квартальные премии	Ежегодная премия		
1	7,5%	7,5%	15%	10%
2	7,5%	7,5%	15%	10%
3	7,5%	7,5%	15%	10%
4	10%	10%	20%	13,3%
5	10%	10%	20%	13,3%
6	10%	10%	20%	13,3%
7	10%	15%	25%	13,3%
8	20%	30%	50%	26,7%
9	20%	30%	50%	26,7%
10	25%	45%	70%	33,3%

Показатели премирования работника закреплены в его бонусном плане. В зависимости от должности работника в его бонусный план включаются корпоративные ключевые показатели эффективности (КПЭ) (показатели деятельности компании в целом), функциональные КПЭ (показатели деятельности функционального направления) или индивидуальные задачи (количественные или качественные). Всего не более 5 КПЭ/задач. Общий перечень КПЭ ОРП представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Перечень КПЭ отдела по работе с партнерами

Наименование показателя	Категория
Продажи отдела	В
Продажи вверенных дилеров	В
SAC	С
% аттестованных продавцов	С
% визуализации	С
Кол-во сертифицированных продавцов на точках	С
Активность новых абонентов	С
Приоритет в визуализации точек, указанных в адресной программе	С
Доля абонентов, охваченных СПП	С
MSI в салонах эксклюзивных партнеров	С
Доля платежей через ПЦ МР	С
Доля точек продаж с наличием актуальной информационной папки	С
Доля продавцов на ТП Дилер на точках в адресной программе	
Кол-во сертифицированных продавцов на точках в адресной программе	С
Дистрибуция модемов на точках в адресной программе	С
Первая рекомендация	С
Выполнение программы по визуализации точек приема платежей	С
Дистрибуция модемов на точках в адресной программе	С
Первая рекомендация на точках, указанных в адресной программе	С
Продажи МР	В
Продажи вверенных регионов	В
Продажи дилеров на точках, указанных в адресной программе	В
Выполнение плана проверок ТПП	С
% аттестованных продавцов на точках адресной программы	С
Эффективность коммерческих затрат	С
Доля подключений в альтернативном канале	С
Доля незарегистрированных абонентов	С
Приоритет в визуализации	С
Дистрибуция фокусного предложения	С
Точность прогнозирования	С
Соблюдение нормативов складских запасов	С

Базовая формула расчета квартальной/ежегодной премии:

$$\{ \text{Оклад за фактически отработанное время} \} * \{ \text{Целевой размер премии} \} * \\ \{ \text{Процент выполнения бонусного плана} \} * \{ \text{Коэффициент оценки} \\ \text{эффективности деятельности} \} - \{ \text{Штраф за невыполнение поручений} \}.$$

Также МТС предоставляет своим работникам добровольное медицинское страхование. Полис ДМС предоставляется работнику по истечении срока испытания, установленного при приеме на работу. В зависимости от грейда должности работник получает полис ДМС одной из трех категорий: Эконом, Бизнес или ВИП.

Программа ДМС каждого работника включает:

1. Поликлиническое обслуживание;
2. Стоматологическую помощь;
3. Стационарное обслуживание;
4. Скорую медицинскую помощь;
5. Вызов врача на дом.

При возникновении определенных жизненных обстоятельств компания может предоставить работнику материальную помощь.

В соответствии с законодательством Российской Федерации каждый работник получает оплату больничного листа из расчета своего среднего заработка. Если заработок работника выше максимального размера, компенсируемого государством, то во время нахождения на больничном работник теряет в доходе. Компания МТС предоставляет своим работникам льготу – оплату больничного листа сверх установленного законодательством ограничения. Получить оплату больничного листа сверх установленного законодательством максимального размера работник может, когда сам находится на больничном (но не более 45 дней непрерывного заболевания), когда ухаживает за заболевшим членом семьи или во время нахождения на больничном по беременности и родам (за весь период больничного по беременности и родам).

При наличии производственной необходимости компания предоставляет своим работникам служебную мобильную связь. Работник получает SIM-карту определенной категории, соответствующей его должности. Для каждой категории служебной мобильной связи определен лимит расходов. Расходы в рамках лимита несет компания, расходы сверх лимита работник возмещает из собственных средств.

Также с января 2012 года в МТС стартовала программа внутренних рекомендаций. Теперь вы можете рекомендовать своих друзей и знакомых на открытые вакансии в Компании и, в случае их приема на работу, получить за это вознаграждение. Условия:

1. Программа распространяется на штатные вакансии МТС по бессрочному трудовому договору;

2. В программе могут принять участие все штатные сотрудники МТС до уровня директора департамента КЦ/БЕР/БЕЗ/ функционального директора МР/Р включительно, кроме:

- 2.1. Сотрудников подразделений по работе с персоналом;

- 2.2. Руководителей, рекомендующих кандидатов на вакансии в прямом подчинении либо в подчинении по своей функциональной вертикали.

Вознаграждение за рекомендованного кандидата выплачивается после истечения его испытательного срока, в день выплаты зарплаты за следующий календарный месяц. При этом и вы, и рекомендованный вами человек должны работать в МТС. Уровень вознаграждения зависит от позиции рекомендованного вами сотрудника.

### 3. Разработка мероприятий по мотивации и стимулирования персонала

#### 3.1. Разработка рекомендаций по совершенствованию и развитию мотивационной деятельности предприятия

Мы считаем, что не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем, основан на выбранной предприятием стратегии управления человеческими ресурсами. Выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовало или желает следовать предприятие.

Поэтому, на основании проведенного анализа мотивационной деятельности предприятия ПАО «МТС» необходимо разработать следующие схемы мотивирования:

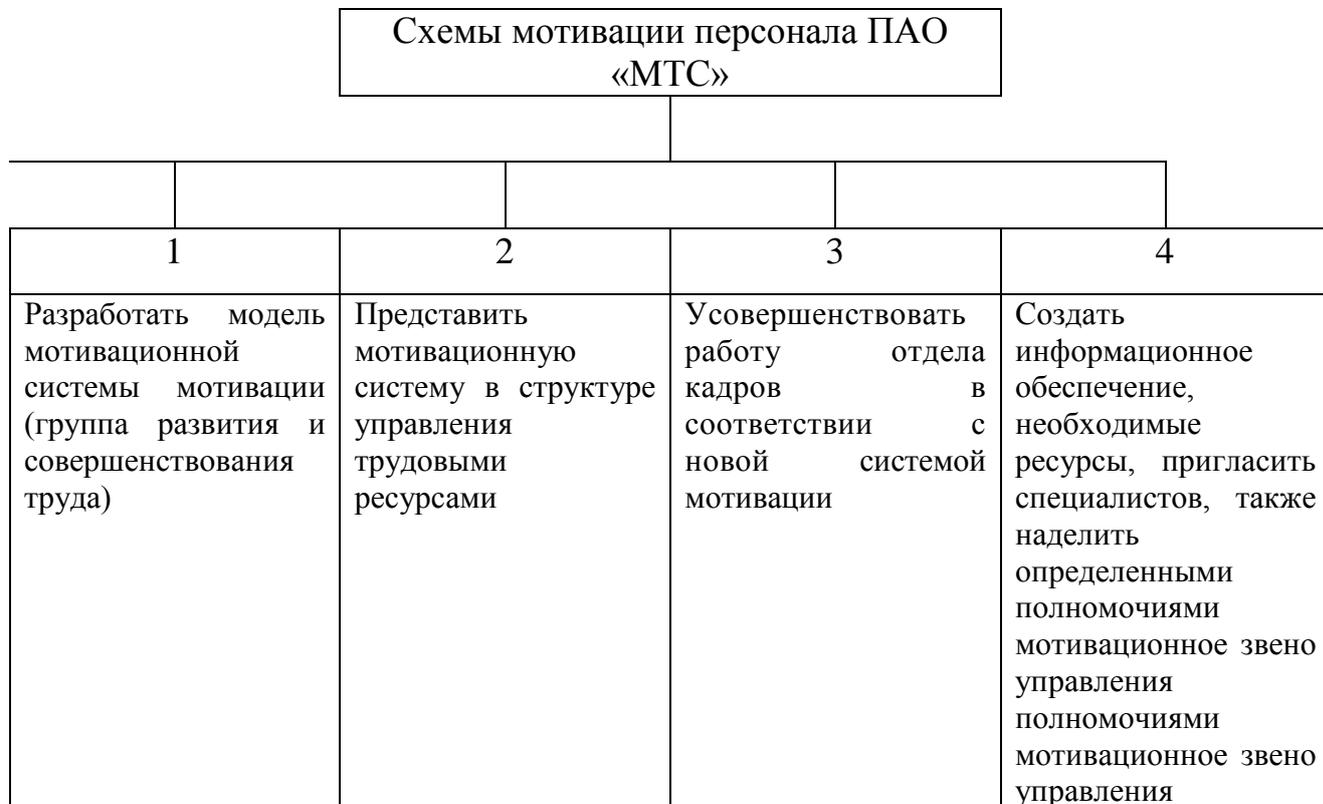


Рисунок 9 - Схемы мотивации персонала ПАО МТС

Для усовершенствования мотивационной деятельности и создания мотивационной системы необходимо в качестве мотивационного звена управления организовать дополнительно группу «развития и совершенствования труда» (рис. 10).

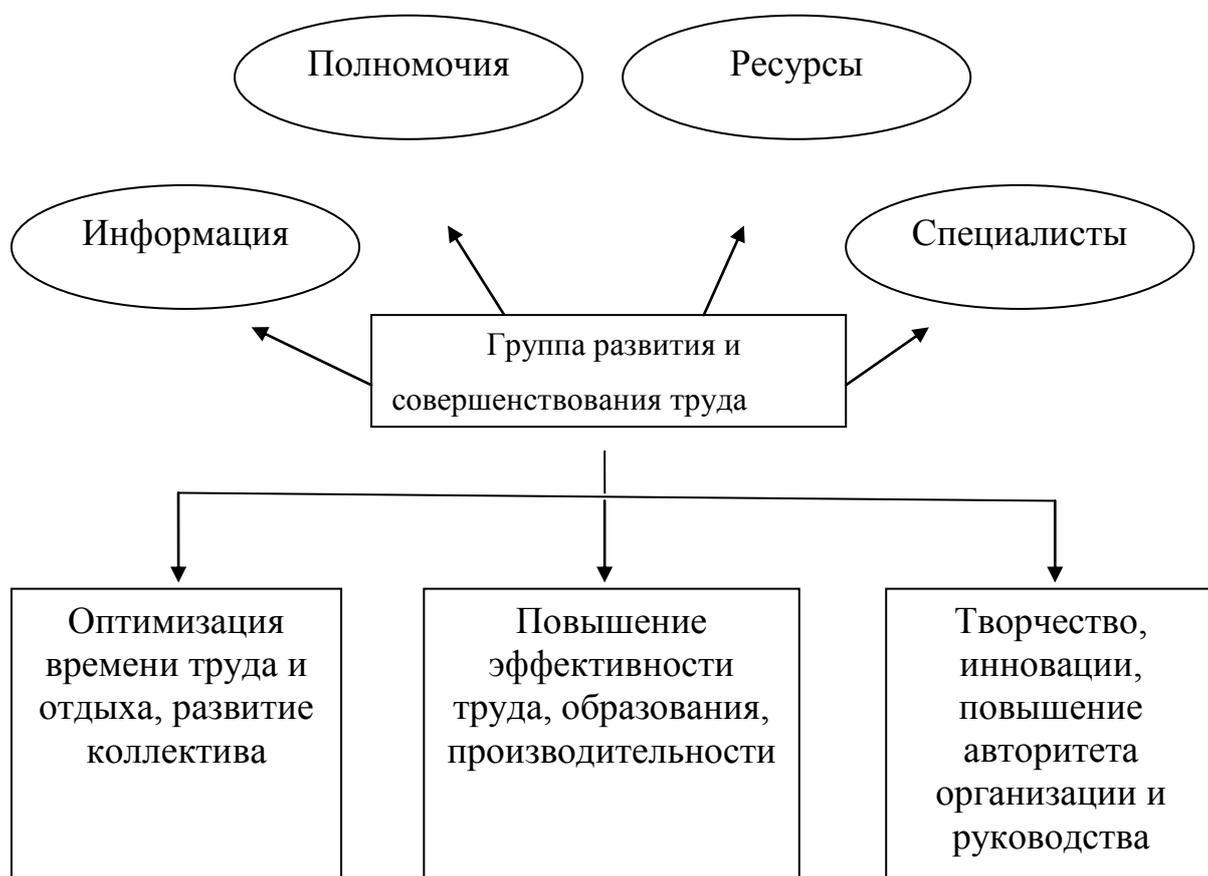


Рисунок 10 - Виртуальная модель группы развития и совершенствования труда

Для этого необходимо на конкурсной основе дополнительно набрать на работу квалифицированных специалистов в области менеджмента, экономики и социологии труда. Эта группа должна обладать необходимой информацией, ресурсами и полномочиями для ведения мотивационной деятельности.

Группа должна будет проводить:

- оптимизацию системы материального поощрения персонала;
- социально-психологическую диагностику коллектива;

- анализ и регулирование групповых отношений;
- исследование производственных и социальных конфликтов;
- управление занятостью;
- оценку и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональную и социально-психологическую адаптацию работников;
- управление трудовой мотивации;
- разрабатывать и внедрять модели эмоционально-физического комфорта персонала;
- предоставление полной информации о своей деятельности высшему руководству;
- вести отчетность о проведенной работе и достигнутых результатах.

Из рисунка 10 мы видим, что группа развития и совершенствования труда является необходимым звеном мотивационного процесса и ей отводится основная роль во внедрении мотивационного управления на предприятии. Функционирование этой группы, на наш взгляд, улучшит систему управления производственными кадрами, повысит мотивированность персонала, которая в свою очередь повысит эффективность производства и снизит потери трудовых ресурсов.

Уровень мотивации на предприятии, по нашему мнению, существенно возрастет, поэтому построение такой системы является первым необходимым шагом на пути повышения эффективности работы предприятия.

Важная роль в системе мотивации отводится непосредственно руководителю. Он должен определить стратегию и требования к этой системе для более целенаправленного ее внедрения.

Принимая во внимание результаты проведенного анализа системы мотивации труда работников ПАО МТС и существующей системы мотивации,

для дальнейшего развития предприятия и снижения уровня мотивированности персонала предприятия необходимо дополнительно осуществить следующие мероприятия:

Таблица 13 – Сводная таблица по мотивирующим и стимулирующим мероприятиям

Мотивирующие мероприятия	Пояснение
Пересмотреть политику оплаты труда в целом	обратить особое внимание на неудовлетворенность зарплатой, разработать программу материальных и социальных стимулов, расширить перечень производственных поощрений.
Переподготовка	разработать программы и мероприятия по развитию, обучению, переподготовке ремонтного персонала, получению вторых и смежных профессий.
Поощрения инициативы	обеспечить условия для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков
Увеличить расходы на профилактику здоровья	отделу рассмотреть возможность увеличить расходы на социальное обеспечение и профилактику заболеваний, в вопросах медицинского обслуживания, развития физкультуры и спорта, социальной защите отдельных категорий работающих
Снижение уровня профзаболеваний	разработать комплекс мероприятий по снижению уровня профзаболеваний, связанных с вредными факторами производства, травматизма на производстве и организовать их повсеместный контроль
Контроль	организовать контроль за планированием и совершенствованием мотивационной работы с персоналом
Модернизация рабочих мест	согласовать с бухгалтерией комплекс мероприятий по обновлению и модернизации, повышению оснащенности рабочих зон

Хочется отметить, что отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих предприятиях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях.

Даже благополучные предприятия постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для предприятий с низким уровнем специализации

труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение.

Поэтому цель системы мотивации - это не идеальная система заработной платы, как рассуждают многие руководители. Система мотивации персонала призвана решать конкретные задачи на данном этапе развития предприятия. А точнее, изменить существующую ситуацию в нужном направлении через изменение трудового поведения сотрудников.

Необходимо привести основные правила, которые были усвоены, при работе над дипломным проектом, учет которых, несомненно, поможет улучшить мотивацию подчиненных.

К ним относятся следующие:

1) поощрение всегда эффективнее наказания (особенно в расчете на перспективу);

2) стимулирующее воздействие оказывается тем энергичнее, чем лучше представлены способ и форма подкрепления, вне зависимости от его непосредственной величины;

3) подкрепление должно быть конкретным и осуществляться без промедления, т.к. чем больше временной промежуток, тем меньше конечный эффект;

4) нестандартные поощрения за особые заслуги стимулируют более действенно;

5) поощрение за промежуточные результаты активизирует мотивацию работников, способствует росту их отдачи, сокращает время достижения основной цели;

6) самостоятельность, свобода выбора системы действий, право принимать решения, определяя ответственность, формируют мотивацию, наращивают эмоциональную удовлетворенность работой, укрепляют чувство уверенности в собственных силах;

7) неоправданно большое вознаграждение, как правило, вызывает зависть персонала и ведет к напряженности в коллективе. Возможно, поощрять в этом случае следует частями;

8) конкуренция внутри коллектива эффективно мотивирует работников, способствует выдвижению новых идей, проявлению творческой инициативы;

9) повышать трудовую мотивацию можно за счет развития интеллектуального и предпринимательского потенциала на основе непрерывного образования и переподготовки.

### **3.2. Введение стимулирующего коэффициента в оплату труда обслуживающего персонала, для мотивации деятельности персонала**

Для каждого работника ежемесячно рассчитывается трудовой вклад, количественно выражающийся в коэффициенте трудового вклада (КТВ). Для определения коэффициента трудового участия любого работника необходимо учитывать такие факторы, как его базовая зарплата, время и интенсивность труда, сложность выполняемой работы, трудовое поведение работника (инициатива, дисциплина и т.д.). Коэффициент трудового вклада работника отличается от стимулирующего коэффициента (табл. 14).

Источники:

- фонд заработной платы (премия выплачивается не зависимо от состояния расходования этого фонда);
- фонд материального поощрения ( премия выплачивается в пределах той части, которая предназначена только для премирования).

Таблица 14 - Различия между показателями оценки труда трудового участия и стимулирующих факторов.

Стимулирующий коэффициент	Коэффициент трудового вклада (КТВ)
1. Оценивает труд специалиста.	1. С помощью КТВ оценивается труд всех

<p>2. Не оценивает коллективный труд.</p> <p>3. Распределяется не основная, а дополнительная зарплата.</p> <p>4. Диапазон повышения - понижения премии колеблется от 0 до 2.</p> <p>5. Определяется самими менеджерами, поэтому на практике закрепилось преимущественно уравнильное распределение премии (коэффициент = 1,0).</p> <p>6. В связи с уравнильным распределением премии стимулы к труду снижаются.</p> <p>7. В связи с уравнильным распределением премии ответственность за труд у рабочих понижается.</p> <p>8. При использовании роль непосредственных руководителей снижается.</p>	<p>работников: рабочих, руководителей, специалистов.</p> <p>2. КТВ оценивает коллективный труд всех структурных подразделений организации.</p> <p>3. По КТВ распределяется вся заработная плата.</p> <p>4. Повышение заработной платы практически не ограничено. Зарплата не может быть меньше минимальной или оговоренной в колдоговоре зарплаты.</p> <p>5. КТВ определяется руководителями, происходит углубление дифференциации оплаты труда в соответствии с различиями в труде.</p> <p>6. При распределении зарплаты по КТВ стимулы к труду повышаются, создаются новые стимулы к труду.</p> <p>7. При использовании КТВ роль руководителей повышается, т.к. в их руках появляется эффективное средство воздействия на трудовое поведение персонала.</p>
---	---

Одним из «узких» мест в функционировании ПАО «МТС» является работа менеджеров. Так как для данной категории работников применяется повременная система оплаты, у них отсутствует стимул для выполнения своей работы качественно. Также имеют место нарушения трудовой дисциплины.

Тем не менее, от менеджеров напрямую зависят доходы предприятия – от качественной, быстрой работы менеджеров зависит приток клиентов. Для совершенствования существующей системы оплаты труда с целью повышения ее стимулирующей функции в отношении менеджеров предлагается ввести ряд не только повышающих, но и понижающих коэффициентов (табл. 15).

Таблица 15 - Коэффициенты, регулирующие оплату труда менеджеров

Увеличивающие коэффициенты	Уменьшающие коэффициенты
----------------------------	--------------------------

1. Соблюдение графика работы (+ 0,03)	1. Срывы (нарушения) в выполнении графика работы (- 0,03)
2. Качественное обслуживание посетителей (+ 0,02)	2. Жалобы посетителей из-за низкого качества обслуживания (- 0,02)
3. Стаж работы по данной профессии: - не менее 2 лет (+ 0,02); - не менее 5 лет (+ 0,03)	3. Нарушение трудовой дисциплины (- 0,01)

Рассмотрим несколько вариантов начисления заработной платы по результатам работы за месяц менеджера в зависимости от коэффициентов, регулирующих оплату труда:

1. Вариант.

- Соблюдение графика работы (+ 0,03),
- Качественное обслуживание посетителей (+ 0,02),
- Имеет стаж работы 6 лет (+ 0,03),
- Имел нарушение трудовой дисциплины (- 0,01).

**Итоговая величина** регулирующего коэффициента оплаты его труда составит:  $K = 0,03 + 0,02 + 0,03 - 0,01 = 0,07$ .

Среднемесячная заработная плата менеджера составляет 17 350 тыс. руб.

С учетом стимулирующих коэффициентов среднемесячная заработная плата составит:  $17350 + 17350 * 0,07 = 18564$  руб.

2. Вариант.

- Имел нарушения в соблюдении графика ремонта (-0,03),
- Были жалобы посетителей (-0,02),
- имел нарушение трудовой дисциплины (- 0,01).

$K = 0,03 - 0,02 - 0,01 = - 0,06$ .

С учетом стимулирующих коэффициентов среднемесячная заработная плата составит:  $17350 + 17350 * 0,94 = 16309$  руб.

Полученные данные сведем в таблицу 16

Таблица 16 - Сравнительный анализ после введения коэффициентов для официантов

	Среднемесячная заработная плата	Заработная плата после	Разница между средней месячной
--	---------------------------------	------------------------	--------------------------------

Показатели	менеджера (руб.)	внедрения мотивационного мероприятия (руб.)	з/п и з/п от зависимости коэффициентов (руб.)
Изменения при I варианте: -Соблюдение графика работы; - Качественное обслуживание; - Имеет стаж работы 6 лет; -нарушение трудовой дисциплины.	17350	18564	+1214
Изменения при II варианте: - Нарушение графика работы; -Жалобы посетителей; -Нарушение трудовой дисциплины.	17350	16309	-1041

В соответствии с полученными результатами можно сделать вывод, что мотивируя и стимулируя работу менеджеров на основе понижающих и повышающих коэффициентов, можно улучшить качество и увеличить производительность труда, что повлияет в свою очередь на эффективность работы всего ПАО МТС и следовательно усовершенствует организацию труда.

### **3.3. Мотивационное предложение по совершенствованию организации труда в условиях ПАО «МТС»**

Еще одним мотивирующим направлением по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в ПАО МТС связано с необходимостью увеличения расходов на социальное обеспечение и профилактику заболеваний. В 2016 г. постоянно наблюдался спад работы из-за постоянных болезней менеджеров, и именно в этом направлении также необходимо вести работу по повышению эффективности управления трудовыми ресурсами и совершенствования организации труда.

Необходимо изменить политику организации в социальной сфере путем включения в расходы предприятия статьи на профилактику заболеваемости, что в свою очередь повысит трудовой потенциал по индексу здоровья и благоприятно скажется на повышении производительности труда.

Исходя из выше сказанного, в данном проекте предлагается принципиальное изменение кадровой политики организации, которая выражается в изменении подхода в работе с трудовыми ресурсами. Рассмотрим более детально, как провести увеличение расходов на социальное обеспечение и профилактику заболеваний.

В городе Самара работают такие крупные предприятия, которые имеют хорошо налаженную систему оздоровления работников своих предприятий. По данным городского статистического управления и Организации Здравоохранения посещение санатория-профилактория работниками данных предприятий приводит к сокращению потерь рабочего времени из-за заболеваний работников на 32%

Можно заключить договора на профилактическое лечение работников ПАО МТС в санатории-профилактории ООО «Самарский санаторий» (стоимость одной санаторной путевки для работника будет составлять 20-50% от ее полной стоимости).

Данное мероприятие приведет к увеличению трудового потенциала персонала предприятия, что приведет к увеличению эффективности управления трудовыми ресурсами.

## Заключение

В ходе выпускной квалификационной работы были рассмотрены вопросы, связанные с проблемами снижения мотивированности и стимулирования работников организации, выяснения причин снижения мотивации, а также с методами повышения мотивации труда для увеличения эффективности производства.

В процессе работы были проанализированы следующие показатели, характеризующие систему мотивации труда на предприятии:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
- динамика количества руководителей и служащих;
- динамика изменения численности персонала в целом;
- коэффициенты значимости и удовлетворенности трудом;
- существующие факторы мотивированности труда;

На основе проведенного анализа были сделаны следующие выводы:

- выявлены причины, в связи с которыми коэффициент фактора «удовлетворенность работой» ниже «коэффициента значимости» этого параметра;
- зависимость между низкой удовлетворенностью работой менеджеров - прямая;
- уровень мотивированности работников предприятия - средний;
- система мотивированности персонала по условиям договора выглядит намного привлекательней, нежели существующая система поощрений.

На основе проведенного анализа предложено:

- организовать дополнительно группу «развития и совершенствования труда» в составе отдела кадров, как подчиненное подразделение;
- оптимизировать систему оплаты труда;

- усовершенствовать систему материального и морального поощрения с помощью внедрения стимулирующего коэффициента;
- улучшить заботу о моральном состоянии работника;
- разработать программы и мероприятия по развитию, обучению, переподготовке персонала, получению вторых и смежных профессий;
- увеличить расходы на: социальное обеспечение, медицинское обслуживание, развитие физкультуры и спорта, социальную защиту отдельных категорий работающих;
- разработать комплекс мероприятий по защите работников от влияния вредного фактора;
- организовать контроль за планированием и совершенствованием мотивационной работы с персоналом.

Автор считает, что мотивационный менеджмент, безусловно, является одним из эффективнейших типов современного управления. Он представляет управление, в котором ключевые приоритеты отдаются мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи - выживание организации в жесткой конкурентной борьбе. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания своей организации.

## Список литературы

### Нормативные правовые акты и нормативные договоры

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. (принят ГД ФС РФ 21.12.2001г.) с изменениями и дополнениями на октябрь 2006 года // Приложение к журналу справочник кадровика. - 2006. - № 9.

### Источники статистических данных

2. Рыжков Н.И. / Годовой отчет ПАО «Архэнергоремонт» по результатам работы за 2015 год / Рыжков Н.И., Азова А.И. - 52 с.

### Литература

3. Адамчук В.В. / Экономика и социология труда: Учебник для вузов. / В.В. Адамчук., О.В.Ромашов, М.Е.Сорокина - М.: ЮНИТИ, 2014. - 407с.

4. Аникин Б.А. / Высший менеджмент для руководителей: Учебное пособие для вузов. / Б.А. Аникин- М.: Инфра-М, 2010. - 136с.

5. Веснин В.Р. / Менеджмент персонала // Учебное пособие для ССУЗ. В.Р. Веснин - М.: Элит, 2011, - 304с.

6. Виханский О.С. / Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Высшая школа, 2014. - 224с.

7. Гибсон Дж. Л. / Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ.- 8-е изд. / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли -мл. - М.: ИНФРА - М., 2011. - 662с.

8. Климычев В.И., Смирнова А.П. / Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом // Социологические исследования. В.И. Климычев, А.П. Смирнова. - М.: - 2014. - №12. - 77с.

9. Карташова Л.В. / Поведение в организации: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова- М.: ИНФРА - М.: 2013. - 220с.

10. Лэнд П.Э. / Менеджмент - искусство управлять / Секреты и опыт практического менеджмента: Перевод с англ. / П.Э. Лэнд- М.: ИНФРА -М, 2014.-144с.

11. Мескон М. / Основы менеджмента: Перевод с англ. / М. Мескон - М.: Дело, 2012.-702с.

12. Молл Е.Г. / Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. / Е.Г. Молл-М.: Финансы и статистика, 2013. - 160с.

13. Семенова И.И. / История менеджмента: Учебное пособие для вузов. / И.И. Семенова- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 222с.

14. Травин В.В. / Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов- М.: Дело, 2010. - 272с.

15. Теория статистики: Учебник / Под ред. Р.А. Шмойловой. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 560с.

16. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова. М.: ИНФРА - М.: 2016. - 512с.

17. Уткин Э.А. / Основы мотивационного менеджмента. / Э.А. Уткин. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд. ЭКМОС, 2010. - 352с.

18. Шонбергер Р. / Японские методы управления производством./ Р.Шонбергер - М.: Экономика, 1988. - 148с.

#### Периодические издания

19. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2012. - № 1. - С. 50-52.

20. Верхоглазенко В. / Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2012. - №4. - С. 23-34.

21. Володин А., Назарук М. / Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2012.- № 10. - С. 29-31.

22. Волгин Н., Валь Е. / Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд - 2010. - №4 - С. 65-67.

23. Гущина И. / Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика 2013. - № 1. - С. 169-174.

24. Добролюбов Е. А. / Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии 2012. - №3.-С. 41-44.
25. Володин А., Назарук М. / Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2012.- № 10. - С. 29-31.
26. Волгин Н., Валь Е. / Мотивационная основа эффективности труда //Человек и труд - 2010. - №4 - С. 65-67.
27. Тущина И. / Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика 2013. - № 1. - С. 169-174.
28. Добролюбов Е. А. / Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии 2012. - №3.-С. 41-44.
29. Иванова СВ. / Стимулирующий эффект корпоративной культуры // Управление персоналом 2014. - №11. - С. 105-107.
30. Комаров Е. И. / Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом 2012. - № 1. - С. 38-39.
31. Магура М.И., Курбатова М.В. / Секреты мотивации, или мотивация без секретов // Управление персоналом 2016. - №13. - С.98-103.; - №14. - С. 152-158.
32. Маслоу А. / Мотивация и личность. // Вестник Московского университета. Сер. Философия. 2011. - № 3. - С. 28-30.
33. Цветкова Г. / Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист-2010.-№4-С. 51-56.
- 34.Гагаринская Г.А. / Что влияет на производительность труда? // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016.-№ 6- С.34-35.
35. Иванова СВ. / Стимулирующий эффект корпоративной культуры // Управление персоналом 2014. - №11. - С. 105-107.
36. Комаров Е. И. / Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом 2012. - № 1. - С. 38-39.

37. Магура М.И., Курбатова М.В. / Секреты мотивации, или мотивация без секретов // Управление персоналом 2016. - №13. - С.98-103.; - №14. - С. 152-158.

38. Маслоу А. / Мотивация и личность. // Вестник Московского университета. Сер. Философия. 2015. - № 3. - С. 28-30.

39. Цветкова Г. / Кризис трудовой мотивации и его последствия // Экономист -2010.-№4-С. 51-56.

40. Гагаринская Г.А. / Что влияет на производительность труда? // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016.-№ 6- С.34-35.