

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Мотивация управленческого персонала сервисного предприятия
(на примере АО «Русская телефонная компания»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студент(ки) 5 курса 551 группы

направления (специальности) 43.03.01 «Сервис»

института истории и международных отношений

Никитиной Жанны Константиновны

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч.звание

Зав. кафедрой

профессор, д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч.звание

подпись, дата

подпись, дата

Т.В. Темякова

инициалы, фамилия

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2020

Введение. Сегодня Россия находится в экономическом кризисе. Обострению экономических проблем способствовали различные факторы, среди которых падение цен на нефть, экономические санкции, пандемия коронавируса, а также ослабление внутреннего рынка. Следствием сложной экономической ситуации является значительное сокращение количества рабочих мест. Многие руководители не уделяют должного внимания совершенствованию системы мотивации персонала, считая, что в современных сложных условиях сам факт сохранения рабочего места является мотивацией для сотрудника к более качественной и эффективной работе.

Однако это не так: нестабильность ситуации и неуверенность персонала может привести либо к потере интереса к работе, и как следствие – снижение эффективности и отдачи, или к уходу специалиста.

На сегодняшний день одной из важных и актуальных проблем, влияющих на эффективное использование трудового потенциала предприятия сферы сервиса, являются низкие результаты от реализации программ мотивации персонала или отсутствие таковых программ вовсе. Как следствие, на предприятии наблюдается низкая лояльность персонала, повышенная текучесть кадров, а также снижение качества сервиса и невыполнение установленных бюджетов. Грамотно разработанные и реализуемые мотивационные программы призваны решить данную проблему, способствуя также эффективному развитию сервисного предприятия.

Актуальность исследования мотивации управленческого персонала не вызывает сомнений. В период реформирования российской экономики очень важно создавать условия для эффективной работы управленцев, ведь именно от их правильных, адекватных тем или иным быстро изменяющимся условиям решений во многом зависит стабильность и эффективность работы того или иного подразделения и/или предприятия и/или организации в целом.

Проблема мотивации персонала широко рассмотрена в трудах зарубежных и отечественных ученых. Сферу материальной мотивации рассматривают В.Р.

Веснин¹, Л.П. Владимирова², Е.И. Комаров³ и др. Социально-психологическим аспектам мотивации посвятили свои труды И.С. Варданян⁴, Н. Дишлюк⁵, Э.Ф. Зеер⁶ и др. Проблемам мотивации управленческого труда посвящены работы Ю.Б. Винслава⁷, Э. Дубрина⁸ М.В. Юрищевой⁹ и др.

Критический анализ работ названных авторов позволяет сделать вывод о высокой степени разработанности проблемы мотивации труда в общеметодологическом плане. Однако многие важные аспекты мотивационного механизма повышения эффективности труда управленческого персонала предприятий, в частности в сфере сервиса, проработаны недостаточно. При этом нестабильность экономической ситуации в России требует постоянного совершенствования инструментов мотивации труда всех категорий работников. Целенаправленное применение результатов выполненных исследований и накопленного практического опыта в области трудовой мотивации предполагает их теоретическое обобщение с учетом специфики управленческого труда в конкретных сферах производства и оказания услуг.

Цель данной выпускной квалификационной работы – на основе изучения теоретико-прикладных аспектов исследования мотивации управленческого персонала проанализировать мотивацию управленцев АО «Русская телефонная компания» и предложить пути ее совершенствования.

Основные задачи выпускной квалификационной работы:

¹ Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. М.: ТД Элит-2017, 2019.

² Владимирова Л. П. Экономика труда / Л. П. Владимирова. — М. : Издательский Дом «Дашков и К», 2016.

³ Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров// Управление персоналом.- 2014.- № 1. - С. 38-41.

⁴ Варданян, И.С. Новые тенденции к мотивации труда персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом. 2016. № 9–10. С. 39–44.

⁵ Дишлюк Н. Мотивация и поведение человека в сфере труда / Н. Дишлюк // Украина: аспекты труда. — 1997. — № 3–4. — С. 9–11.

⁶ Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития/ Э. Ф. Зеер. – М. : Академия, 2019.

⁷ Винслав, Ю. Б. Управленческая деятельность: исторические и логические предпосылки структурирования, рекомендации для практики менеджмента / Ю. Б. Винслав // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – №2. – С. 4-19.

⁸ Дубрин, Э. Что значит быть хорошим начальником? / Э. Дубрин; пер. с англ. И.В. Болгова. М.: АСТ – Астрель, 2019.

⁹ Юрищева, М. В. Сущность и содержание оценки эффективности управленческого персонала / М. В. Юрищева // Экономика. Управление. Право. – 2016. – №3-2. – С. 13-25.

- рассмотреть понятие мотивации управленческого персонала;
- определить возможность применения теоретических подходов к мотивации управленческого персонала сервисной организации;
- исследовать прикладной аспект применения методов мотивации управленческого персонала сферы сервиса;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «Русская телефонная компания»;
- выявить особенности мотивации управленцев АО «Русская телефонная компания»;
- определить направления совершенствования мотивационного воздействия на управленческих работников в целях роста эффективности деятельности АО «Русская телефонная компания».

Структура работы включает в себя: введение, основную часть, состоящую из 2 глав, заключение, а также список источников литературы, используемых для написания работы.

Основное содержание работы. В первой главе бакалаврской работы рассматривается теоретико-прикладной аспект мотивации управленческого персонала организации сферы сервиса. Исследуется понятие мотивации управленческого персонала и возможность применения теоретических подходов и методов мотивации управленческого персонала сервисной организации.

По мнению автора работы, изучение мотивационной сферы личности руководителя обусловлено как требованиями научно-технического и общекультурного прогресса, так и назревшей необходимостью поиска более совершенных форм, методов, технологий подготовки, формирования и развития кадров управления.

Обращая внимание на особенности трудовой деятельности управленческого персонала, можно сказать, что они влияют на специфику их мотивационной структуры. На мотивацию управленческого персонала влияет ряд установок – содержание труда, его уровень, размер вознаграждения, система экономических льгот, престижность работы, возможность творческого и профессионального

роста, социально – психологическая атмосфера в коллективе, установка на выполнение общественного блага и другое.

Автор считает, что система мотивации управленческого персонала имеет ряд существенных отличий в части материальной мотивации.

Важный вывод автора работы, который был получен на этапе теоретического изучения элементов мотивационного профиля управленческого персонала, заключается в выделении значимости таких факторов, как высокий заработок, социальные контакты, стремление к достижениям, интересная и полезная работа. Это означает, что факторы данной группы необходимо исследовать более глубоко для того, чтобы иметь возможность учитывать все наиболее весомые рычаги в дальнейшей активизации трудовой деятельности управленческого персонала.

Мотивация управленческого персонала в современных условиях играет важную роль в обеспечении эффективной деятельности организации сферы сервиса. Сказанное объясняется спецификой функционирования сервисного предприятия, которая проявляется в наличии тесного взаимодействия между производителем услуги и ее потребителем.

В связи с обозначенными особенностями организаций сферы сервиса необходимо учитывать следующие требования к системе мотивации управленческого труда: 1. Надежность. 2. Простота. 3. Оперативность.

По мнению автора, механизм мотивации труда управленческих работников в сфере сервиса представляет собой совокупность специфических инструментов экономического, социального, организационного, психологического характера.

Автором рассмотрены основные методы мотивации труда управленческого персонала предприятий сферы услуг:

1. Необходимо вовлекать всех сотрудников управления в креативное мышление.

2. Необходимо модернизировать рабочее пространство: рабочее место должно способствовать креативному мышлению, вдохновлять сотрудников.

3. В стадии творческого застоя сотрудникам управления необходимо поработать на дому, так как это даст ощущение свободы и подтолкнет к творческому развитию мыслей.

4. Необходимо организовать свободный от работы день. Можно организовать выезд всех сотрудников за пределы рабочего пространства для участия в соревнованиях, то есть – деятельности, требующей нестандартного мышления, что способствует раскрытию творческого потенциала.

5. Необходимо предоставить управленцам время на размышления, так как творческое мышление требует много времени и сил.

Методы мотивации труда управленческого персонала сферы сервиса играют огромную роль в достижении целей организации. Мотивация может быть эффективна только в том случае, когда сотрудник четко понимает, какие требования к нему предъявляются и какое вознаграждение он получит за выполнение всех поставленных планов, либо какие санкции его ждут в случае их нарушения.

К экономическим методам мотивации управленческого персонала сферы сервиса относятся заработная плата (оклад, надбавки, премии), различные бонусы, участие в акционерном капитале, участие в прибылях компании, что очень важно для руководящих должностей, планы дополнительных выплат. К административным и социально-психологическим методам мотивации можно отнести дополнительное свободное время, общественное признание, стипендиальные программы и программы обучения, медицинское обслуживание и прочее.

В заключении первой главы автор работы делает вывод, что отличительной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора и разработка новых форм и методов управления персоналом. Сегодня персонал является основным капиталом организации. Для эффективной работы всей сервисной организации у работников должно быть желание проявлять свои профессиональные качества. В этом случае стимулирующим фактором может быть правильная мотивация.

Во второй главе ВКР проведён анализ мотивации управленческого персонала АО «Русская телефонная компания». Выявлены проблемы по данному вопросу и определены направления совершенствования мотивационного воздействия на управленческих работников в целях роста эффективности деятельности АО «Русская телефонная компания»

АО «Русская Телефонная компания» (РТК) — российская телекоммуникационная компания, оказывающая услуги в России и странах СНГ под торговой маркой «МТС». Компания оказывает услуги сотовой связи (в стандартах GSM, UMTS (3G) и LTE), услуги проводной телефонной связи, широкополосного доступа в интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, цифрового телевидения и сопутствующие услуги, в частности услуги по продаже контента.

АО «Русская телефонная компания» является стабильно развивающимся, финансово устойчивым предприятием.

На сегодняшний день штат сотрудников управления филиала АО «Русская телефонная компания» составляет 10 человек.

Автором установлено, что мотивация управленческого персонала в АО «Русская телефонная компания» имеет ряд существенных отличий в части материальной составляющей.

Во-первых, регулярное премирование управленцев, в соответствии с уровнем управления, осуществляется ежеквартально или ежегодно, так как показателем их работы являются общие показатели эффективности функционирования организации, а оценка их деятельности осуществляется на основе общей отчетности организации, которая формируется ежеквартально и ежегодно.

Во-вторых, оклад управленческого персонала АО «Русская телефонная компания» не является основной частью его доходов. Наибольшую долю его доходов составляют доход от прибыли компании и премирование по конечным результатам ее деятельности. Помимо этого, в зависимости от уровня управления, статьями доходов управленческого персонала являются дивиденды

от акций АО «Русская телефонная компания», причем руководящему составу акции продаются по цене ниже рыночной и в случае падений цен на эти акции, их держателям возмещается разница от ее первоначальной стоимости. Помимо этого, руководители могут брать займы и использовать эти акции в качестве обеспечения, чтобы купить дополнительный пакет акций или недвижимость. Также они могут получать отложенные выплаты, к которым относятся вознаграждения, выплачиваемые через определенный период по договоренности, например, выплаты при достижении организацией определенного уровня рентабельности или общей стоимости.

В-третьих, существуют специфические факторы, определяющие размер окладов и вознаграждений менеджеров АО «Русская телефонная компания». К ним относятся: состояние внешней среды организации, перспективный план развития компании, мнение акционеров и учредителей об обоснованности премиальных выплат управляющим, соотношение с размерами окладов и премий других работников, соразмерность усилий менеджеров по обеспечению стабильности роста эффективности деятельности организации с их вознаграждением, размеры организации и ее отраслевая принадлежность, размеры оплаты управляющих в других компаниях данной отрасли и на данной территории, а также уровень продаж и другие показатели эффективности.

В-четвертых, управленческий состав имеет особые привилегии, например, одной из таких привилегий являются контракты на случай прекращения трудовых отношений. Суть этих контрактов заключается в том, что при увольнении руководители АО «Русская телефонная компания» могут получать денежную компенсацию, соразмерную годовому вознаграждению, а иногда и увеличенному в два-три раза. Такие контракты создают выгоды для обеих сторон: для организации это возможность закрепить высший управленческий состав, а для самих управленцев это страхование рисков в случае потери работы. Также к их привилегиям относятся «натуральные выплаты», то есть АО «Русская телефонная компания» полностью или частично оплачивает управленческому персоналу некоторые виды услуг, например, предоставляет

бесплатное парковочное место, служебный транспорт, бесплатные занятия в спортзалах, обслуживание в кафе, путевки в санатории и множество других услуг.

С учетом проведенного анализа можно выделить следующие достоинства мотивации управленческого персонала АО «Русская телефонная компания»:

1. Формирование общего бонусного фонда подразумевает отсутствие агрессивной конкуренции со стороны сотрудников офиса продаж.
2. Бонусный фонд офиса продаж имеет многогранную структуру.
3. Присутствует распределение бонусного фонда в соответствии с занимаемой должностью.
4. Особенно развиты в АО «Русская телефонная компания» система конкурсов в виде «Лиги чемпионов» и грамотно построенная система карьерного роста.

Однако система мотивации управленческого персонала АО «Русская телефонная компания» не лишена недостатков:

1. Схема премирования имеет достаточно сложную для восприятия структуру.
2. Из-за большого количества коэффициентов становится невозможным рассчитать точно заработную плату самостоятельно.
3. Несмотря на то, что размер среднемесячной заработной платы работников управления АО «Русская телефонная компания» находится на достаточно высоком уровне, в зависимости от расположения офиса продаж (более проходимые или малопроеходимые) заработная плата руководителей разных офисов продаж может варьироваться в среднем по офису продаж от 30 тыс. руб. до 80 тыс. руб. Такое различие необходимо каким-либо способом сглаживать во избежание утечки руководящих кадров и слабой трудовой активности руководителей офиса продаж с низкой проходимостью.
4. Отсутствует возможность у работника управления самостоятельно определить размер бонусного фонда из-за невозможности точного прогноза выполнения плана.

5. Отсутствует постоянность/определенность бонусного фонда руководителя офиса продаж.

В связи с выделенными проблемами существующей схемы мотивации работников управления АО «Русская телефонная компания» необходимо усилить в системе стимулирования акцент на выполнении приоритетных для офиса/компании показателей в целом, разработать схему, понятную для всех сотрудников, в частности для руководящих работников, простую в расчетах, содержащую максимально подробную информацию, ориентированную на успех всей компании и каждого сотрудника в совокупности.

Автор считает, что при совершенствовании мотивационного воздействия на управленческих работников АО «Русская телефонная компания» необходимо учитывать следующие основные особенности деятельности этой категории сотрудников организации:

- возможность непосредственного влияния на финансовые результаты отдельных структурных подразделений и компании в целом;
- непосредственное личное участие в разработке и реализации стратегии компании;
- широкий круг полномочий и доступ к распределению ресурсов;
- масштабы решаемых задач и проблем ведут к высоким рискам и значительным потерям в случае неудачи;
- возможность принимать управленческие решения, оказывающие влияние на коллективную деятельность;
- более длительный период, по результатам которого проводится оценка качества деятельности руководителей;
- преобладание показателей результата труда над показателями трудового процесса.

Для совершенствования мотивационного воздействия на управленческих работников в целях роста эффективности деятельности АО «Русская телефонная компания» нами предлагается применение опционных программ.

Данные программы ориентированы на рост стоимости компании. Поскольку АО «Русская телефонная компания» является публичной компанией, для мотивации управленческого персонала это очень удобно использовать, так как фондовый рынок регулярно предоставляет данные о стоимости акций.

Автором установлено, что большинство руководителей офисов продаж филиала АО «Русская телефонная компания» считают введение программы опционов для руководителей среднего звена в компании необходимым для развития системы мотивации управленческого персонала.

Все предлагаемые мероприятия эффективны и учитывают особенности деятельности управленческого персонала АО «Русская телефонная компания».

Заключение. Исследование, проведённое в выпускной квалификационной работе, позволило сделать ряд выводов:

1. Профессиональная мотивация управленческого персонала имеет различные формы. При мотивации интегральная оценка деятельности работника производится на основе его статуса, с учетом его квалификации, отношения к работе и качества выполняемой работы. Выбор той или иной формы мотивации часто зависит не от содержания работы, а от принципов управления в конкретной организации, от национальных традиций и корпоративной культуры.

2. Как мы установили, в России ведущим направлением мотивационной деятельности менеджеров является увеличение доходов за счет надбавок, доплат и компенсаций, вознаграждения и премий, выплат по тарифным ставкам и должностным окладам. Мотивация управленческого персонала в современных условиях играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования организации в сфере услуг. Это объясняется спецификой функционирования сервисного предприятия, которая проявляется в наличии тесного взаимодействия между производителем услуги и ее потребителем.

3. Современные работники управления реализуют на практике общие принципы и функции менеджмента, способствуют решению конкретных производственных задач, а также достижению успеха предприятия, поэтому им

необходима особая система мотивации. Эта система должна быть встроена в систему мотивации всех остальных сотрудников компании, но в то же время не стоит забывать, что система мотивации для работников управления имеет свои особенности, которые необходимо учитывать.

4. В результате проведенного анализа нами были выявлены следующие преимущества системы мотивации управленческого персонала, используемой в ОАО «Российская телефонная компания»:

- формирование общего бонусного фонда подразумевает отсутствие агрессивной конкуренции со стороны сотрудников офиса продаж;
- бонусный фонд офиса продаж имеет разноплановую структуру;
- по результатам работы происходит справедливое распределение бонусного фонда в соответствии с занимаемой должностью.
- в компании имеется система соревнований в виде «Лиги чемпионов» и хорошо выстроенная система развития карьеры.

Основываясь на результатах проведенного исследования мотивации управленческого персонала ОАО «Российская телефонная компания», мы выявили следующие недостатки:

- бонусная схема имеет довольно сложную структуру для восприятия;
- из-за большого количества коэффициентов становится невозможным точно рассчитать собственную зарплату;
- заработная плата руководителей различных офисов продаж может варьироваться; руководящий работник не может самостоятельно определить размер премиального фонда из-за невозможности точно спрогнозировать выполнение плана;
- отсутствие последовательности (определенности) в Бонусном Фонде руководителя офиса продаж.

5. Мы предлагаем разработать и внедрить систему мотивации управленческого персонала в ОАО «Российская телефонная компания» с использованием опционных программ и предоставления пенсионных программ руководителям.