

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление мотивации персонала в организации
(на примере АО «Русская Телефонная Компания»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студента 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Шпилько Ильи Сергеевича

Научный руководитель
д.э.н., профессор

И.Н. Пчелинцева

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Управление персоналом – это один из видов управления на предприятии, который реализовывает и обобщает большой спектр вопросов. Вопросы могут быть, как адаптировать сотрудников во внешних условиях, как учитывать личные факторы в построении систем управления.

Если выделять важнейшие элементы в управлении персоналом, то можно сказать, что ими являются мотивация и стимулирование.

Для осуществления управления персоналом и мотивацией труда созданы специальные службы. Эти службы называются отдел кадров.

В последнее время в связи с вопросом, а том как эффективно использовать роль человеческих ресурсов, возросла роль службы персонала и продолжает возрастать. В связи с этим на предприятии возникают проблемы с организацией системы управления персонала.

Актуальность данной темы состоит в том, что эффективное управление персоналом лежит через понимание его мотивации. Следовательно, зная, что побуждает персонал к деятельности и какие мотивы лежат в основе, можно разработать эффективную систему форм и методов управления мотивацией персонала.

Степень научной разработанности темы. Проблема мотивации и стимулирования персонала привлекает внимание как отечественных, так и зарубежных ученых. Среди зарубежных исследователей наиболее известны А.Маслоу, Д. Маккелланд, Ф. Герцберг, Ф. Тейлор разработавшие содержательные теории мотивации. Разработчики процессуальной теории мотивации В. Врум, Портер и Лоулер. Отечественные ученые, которые исследуют различные аспекты мотивации, например, Зайцев Г.Г.

Цель данной выпускной квалификационной работы - подробно разобраться в теоретических аспектах управления мотивации персонала и провести исследование управления мотивацией персонала в АО РТК.

Для выполнения данной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

- дать определение понятию мотивация и рассмотреть ее содержание;
- рассмотреть функции мотивации персонала;
- исследовать виды мотивации персонала;
- изучить краткую характеристику компании АО «РТК»;
- провести анализ использования персонала АО «РТК»;
- провести анализ управления мотивацией персонала АО «РТК»;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в АО «РТК».

Проблема мотивации персонала достаточно обширно рассматривается сейчас в естественнонаучных и научно-публицистических источниках. Недостаточная изученность специфики и свойств различных методов мотивации персонала определяет проблему практической организации эффективной системы управления мотивацией персонала в организации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления мотивации персонала» автор рассматривает понятие мотивации персонала, виды мотивации, особенности управления мотивацией персонала на предприятии.

Четкого и общепринятого определения понятия мотивации не существует. Различные авторы характеризуют мотивацию с учетом специфики научного направления.

В социологическом словаре понятие «мотивация» рассматривается как:

- Осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирования на данной базе мотивов.
- Относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта.

Экономический словарь трактует понятие «мотивация», как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя

достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения. Рассмотрим содержание понятия «мотивация» с позиции отечественных исследователей. По мнению Уткина Э.А, «мотивация — это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации ». Зайцев Г. Г. дает следующее определение понятию мотивации: «мотивация — это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности ». Представляет интерес подход к определению мотивации как процесса, российского исследователя Сергеева А. М., который считает, что «мотивация — это процесс, обусловленный необходимостью, которая создает побуждение к действию или активности».

В экономической литературе выделяют два вида мотивации персонала:

1. материальная.

Предусматривает вознаграждение в денежном выражении. Данный вид мотивации применим для одного сотрудника или группы, но в отношении всей организации применяется редко, так как считается малоэффективным способом. Достойный уровень оплаты труда характеризует вклад сотрудника в деятельность организации в целом.

2. нематериальная.

Сотрудник получает больше эмоциональные выгоды, нежели материальные, это может быть избавление от комплексов, признание собственных достоинств. Данный вид мотивации применим как к одному работнику, так и к коллективу. Нематериальный вид мотивации помогает сформировать отношение каждого сотрудника к организации.

В главе 2 «Исследование управления мотивации персонала в АО «Русская Телефонная Компания». Автором дается общая характеристика деятельности компании АО «РТК», проводится анализ использования персонала, анализ управления мотивацией персонала АО «РТК».

ЗАО «Русская Телефонная Компания» (ЗАО «РТК») создана 2 марта 2009 года как дочерняя компания ОАО «МТС» (ОАО «Мобильные ТЕЛЕ Системы») с целью управления эксклюзивной сетью салонов связи. Компания кроме того отвечала за развитие монобрендовой розничной сети мобильного оператора. В день создания компании генеральным директором был назначен Сергей Румянцев, который был приглашен одновременно с 12 топ-менеджерами из компании Связной, для того чтобы создавать и развивать розничную сеть МТС. Со временем были присоединены такие компании как ООО салон связи Эльдorado, ЗАО «Телефон.ру», ОАО «ТС-Ритейл» (одни из первых салонов МТМ и «Точка», которые были созданы в 2007 году и на август 2008 года их количество насчитывалось 330), ЗАО «Телефонфорум». А к апрелю 2010 года компания МТС все собственные офисы передала дочерней компании ЗАО «РТК».

Организационно-правовой формой компании МТС признано – акционерное общество. Цель создания организации это предоставление людям услуг мобильной связи МТС. Со временем профиль организации был расширен и теперь салоны РТК занимаются продажей телефонных аппаратов и модемов. В начале своего существования компания РТК была представлена только пятью салонами связи, расположенными в городе Волгограде. На данный момент все помещения салонов связи арендованы РТК и не находятся в собственности компании.

Множество подразделений предприятия и взаимосвязь их, в рамках которой распределяются управленческие задачи между подразделениями, определяют полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц. В АО «РТК» принята линейно-штабная организационная структура управления, отобразим ее на рисунке 1. Линейно-штабная организационная структура управления характеризуется тем, что всю власть на себя берет линейный руководитель, который возглавляет вверенный ему коллектив.

При разработке конкретных вопросов и подготовке определенных решений, программ, планов руководителю помогает специальный аппарат, который состоит из функциональных подразделений компании.

В салонах сотовой связи АО «РТК» применяются все классические методы мотивации персонала. Компания АО «РТК» обладает продвинутой системой денежной мотивации – материальные методы. Заработная плата менеджеров включает в себя окладную часть и премиальную. Таким образом, доход сотрудника не начинается «с нуля».

Большая часть сотрудников компании увольняется по ряду причин. Исходя, из этого можно выделить две основные проблемы управления мотивацией персонала в АО «РТК»:

- разногласия с руководством
- низкая заработная плата.

Таким образом, компании АО «РТК» необходимо разработать систему совершенствования мотивации дабы, вложенные средства в обучение и адаптацию сотрудников не «утекали» из компании при увольнении персонала и тем самым реализовывалась задача закрепление постоянного состава и передача профессионального опыта.

В главе 3 «Совершенствование управления мотивацией в АО «Русская телефонная компания»» автор рекомендует организации мероприятия по совершенствованию системы мотивации, а именно внедрение должности специалиста по мотивации и совершенствование материальной мотивации.

Для предприятия АО «РТК» вопрос мотивации персонала является серьезным и важным по причине достаточно высокого уровня текучести кадров.

Должность специалиста по мотивации будет находиться в рамках отдела кадров и обучения, отделив тем самым функцию мотивации персонала от остальных.

Для специалиста по мотивации первостепенными задачами будут задачи, которые связаны со стимулированием персонала, а точнее:

- проводить и отслеживать изменение рынка в вопросах оплаты труда по каждой специальности с целью установления среднего уровня;
- проводить оценку удовлетворенности сотрудников от выполняемой ими работы в компании (проводить оценку их лояльности);
- разрабатывать программы нематериального стимулирования (организовывать разного рода мероприятия, путевки, подарки и др.);
- проводить работы с сотрудниками в процессе их адаптации, а также при возможном увольнении;
- разрабатывать рекомендации для повышения мотивации сотрудников в вопросе оплаты труда.

Инновационность данного направления проявляется в том, что на сегодняшний день должность «специалиста» по мотивации проявляется лишь в наиболее прогрессивных и инновационных российских предприятиях.

Вторая рекомендация будет связана с совершенствованием материальной мотивации.

Данная рекомендация нужна для того, чтобы сформировать мотивационный механизм сотрудников розничной точки, а именно для продавцов-консультантов. Это очень важный механизм, по причине того что продавцы-консультанты будут взаимодействовать с розничными покупателями и от их мастерства и умений будет строиться и зависеть будущий успех компании.

Например, на данный момент заработная плата продавцов-консультантов (специалистов) складывается из окладной части и бонуса по результатам работы по окончании месяца. Для того чтобы снизить текучесть персонала по причине низкой заработной платы компании рекомендуется изменить схему премирования сотрудников. В качестве рекомендации необходимо ввести дополнительный критерий, а именно заработная плата будет формироваться таким образом окладная часть + бонус по результатам работы + премия за

знания (компетентность). Данную премию, возможно, внедрить не только для специалистов, но и для руководящего состава. Премия за знания (компетентность) будет определяться два раза в год по итогам аттестации.

Экономическая эффективность определяется соотношением прибыли, полученной вследствие применения данных мероприятий, и затраченных средств на их создание.

«МТС» трудоустраивает своих сотрудников согласно трудовому законодательству России. Значит, при совершении расчетов необходимо учитывать все налоговые вычеты, а именно:

- НДФЛ по ставке 13 %
- Пенсионный фонд России (ПФР) — 22 %
- Фонд социального страхования (ФСС) — 2,9 %
- Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) — 5,1 %
- страхование от несчастных случаев — от 0,2 до 8,5 % (ставка зависит от класса профессионального риска)

Сделав все расчеты, получаем, что для компании АО «РТК» специалист по мотивации обойдется в 468 720 рублей в год с учетом всех налоговых вычетов.

Для того чтобы внедрить систему аттестации персонала путем проведения тестирования сотрудников, необходимо составить план внедрения мероприятия, а именно:

- найти компанию подрядчика (платформу для проведения тестов);
- составить вопросы для тестирования;
- добавить вопросы теста на платформу;
- провести тестирование готовой рабочей платформы;
- внедрение готовой рабочей платформы.

Проведя анализ сервисов по созданию тестов в интернете, была найдена платформа Oprossio. Стоимость данной платформы составляет 99 900 рублей в год.

Таким образом, расходы компании на проведение рекомендованных мероприятий составят 568 620 рублей.

Для оценки экономического эффекта от изменения системы мотивации был проведен опрос сотрудников компании. В данном опросе участвовали специалисты и руководители компании.

В результате совершенствования материальной системы мотивации персонала планируется прирост прибыли на 22,29 %, при этом учитывая различного рода риски прирост составит 11,145%. В таком случае прибыль компании с учетом прироста составит 13 585 253,4 рублей. А совокупный экономический доход от реализации предложенных мероприятий 1 362 253,4 рублей.

Экономический эффект от реализации данных мероприятий – это разница между планируемым приростом объема продаж, полученного в результате реализации предложений по совершенствованию, и расходами на эти мероприятия.

По результатам проведенного исследования экономический эффект от реализации мероприятий составит 793 633, 4 руб.

Можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия в 568 620 рублей дали экономический эффект на 793 633, 4 рубля.

За счет реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «РТК» произойдут изменения:

- повысится производительность труда сотрудников;
- увеличатся финансовые результаты предприятия;
- будет сформирован благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- реализация обозначенных ранее мероприятий будет способствовать формированию корпоративных ценностей и корпоративной культуры.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Управление персоналом – это один из видов управления на предприятии, который реализовывает и обобщает большой

спектр вопросов. Вопросы могут быть, как адаптировать сотрудников во внешних условиях, как учитывать личные факторы в построении систем управления.

По результатам исследования в заключении можно сделать следующие выводы.

Изучение теории мотивации работников предприятия показало, что данная проблематика представляет весьма значительный интерес для большого числа менеджеров.

В настоящее время не все цели АО «РТК» достигнуты. По результатам проведенного анализа, компания снизила затраты на 1 рубль продукции на 3,07%, при этом произошло увеличение прибыли и выручки, поскольку снизилась себестоимость и стоимость продажи услуг. Кроме того хорошим показателем можно считать снижение фондоемкости на 3,65% и увеличение фондоотдачи на 3,16%. В 2020 году произошло увеличение выручки на 19,0% по отношению с прошлым периодом, этому послужило причиной увеличение абонентской базы и рост потребления услуг передачи данных.

Увеличение выручки и операционной прибыли способствовало значительному росту чистой прибыли компании на 35,9% в 2020 году по отношению к прошлому периоду. Выручка от реализации продукции увеличилась на 18,9%, причиной тому доход по курсовым разницам от переоценки чистой денежной позиции.

По итогам 2020 года АО «РТК» занимает второе место по абонентской базе среди российских операторов сотовой связи.

В АО «РТК» в 2020 году по отношению к прошлому периоду наблюдаем отток персонала из компании на 8,1%, а именно на 1660 человек. При этом компания также продолжает обучать сотрудников. Данная тенденция свидетельствует о том, что в компании в разрезе мотивации персонала не все складывается хорошо. Для совершенствования системы мотивации в организации предложены следующие рекомендации. Создание коммуникаций в организации. Эти коммуникации позволят обеспечивать необходимые

взаимодействия между сотрудниками и помогут вовлечь их в работу. Выделить отдельное подразделение менеджера по мотивации в рамках отдела персонала, отделив тем самым функцию от остальных. Изменение системы мотивации в разрезе оценки персонала как дополнительной материальной стимуляции персонала.

По результатам решения данных задач можно сделать вывод, что мотивация персонала в организации играет важную роль, поскольку говорить об эффективной работе предприятия можно только при наличии грамотно продуманной мотивации персонала.

Мотивация персонала в данном случае напрямую влияет на производительность труда, а, следовательно, и на объемы производства.

Обеспечив эффективную информационную поддержку в области материального стимулирования, позволит сделать систему оплаты труда более понятной для каждого работника.

В заключении важно подчеркнуть то, что любая система мотивации создается для стимуляции своих сотрудников. Благодаря стимуляции сотруднику интереснее выполнять различные и важные для компании задачи. Если сказать другими словами, то для достижения поставленных результатов компании недостаточно просто интереса сотрудников к своей работе. По этой причине каждой системе нужен свой импульсный позыв.