



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г. Туапсе
Кафедра «Экономики и управления»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии (на примере ОАО «МегаФон Ритейл» Кавказский филиал)»

Исполнитель Пересунько Е.Н.

Руководитель Щербакова Д.Л.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

« ____ » _____ 2016 г.

Туапсе

2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты построения системы мотивации труда персонала	7
1.1 Сущность мотивации труда в управленческой деятельности.....	7
1.2 Основные элементы системы мотивации персонала	13
1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии.....	22
Глава 2 Анализ и оценка системы мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» и ее развитие	32
2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ системы мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл».....	55
Глава 3 Основные направления совершенствования системы мотивации труда Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл»	62
Заключение.....	73
Список использованной литературы.....	76
Приложение.....	78

Введение

Актуальность темы дипломной работы определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций.

Ключевой задачей менеджмента является управление имеющимися в распоряжении предприятия ресурсами с целью получения оптимального результата. В настоящее время общепринятой стала концепция о том, что важнейшим ресурсом предприятия является его персонал (зачастую именуемый человеческим капиталом), и в свете этой концепции особое значение приобретает оптимизация управления человеческими ресурсами. Одной из важнейших характеристик человеческого капитала является его мотивация к труду, и управление этим показателем играет ключевую роль в управлении персоналом, поскольку общепринятым является представление о существовании прямой зависимости между мотивацией сотрудника и эффективностью его труда.

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом. Процесс создания либо реконструкции организационной структуры управления неразрывно связан с разработкой систем управления персоналом, контроля и информационного обеспечения, а люди – это основной источник эффективного развития предприятия.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Только тот руководитель добивается успеха, который признает людей главным источником развития организации.

Задача мотивации труда в практике управления – побуждение людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им

правами и обязанностями.

Мотивация выполняет на предприятии важную роль и является основным носителем интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия.

Мотивация играет ведущую роль в производительности труда, в эффективности организации или предприятия в целом. Знание структуры и иерархии мотивов различных категорий работников позволяет избежать многих ошибок в управлении и создать надлежащие условия для реализации творческого потенциала каждого участника производственного процесса.

Существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях. А ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В настоящее время необходимо, чтобы весь персонал организации действовал как сплоченная команда с четким видением будущего, ясным представлением о своем значении и мотивацией на самостоятельные действия для достижения поставленных целей. Хорошо обученный, мотивированный и организованный персонал определяет судьбу предприятия.

Проблемы построения системы мотивации и стимулирования труда в настоящее время являются одной из актуальных, поскольку остается нерешенным вопрос о наиболее эффективных механизмах мотивации и стимулирования работников организаций различных сфер деятельности.

Для эффективного же использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Современный этап экономических реформ в России характеризуется тем, что предприятия работают в обстановке растущих

требований различных общественных групп. В этой связи особую актуальность приобретает создание эффективной системы мотивации работников.

Объект исследования данной дипломной работы – Кавказский филиал оператора сотовой связи ОАО «МегаФон Ритейл».

Предмет исследования – система мотивации персонала на предприятии.

Цель дипломной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл».

Достижению поставленной цели дипломной работы способствует решение следующих **задач**:

1. Изучить теоретические и методические аспекты построения системы мотивации труда персонала;
2. Дать краткую характеристику оператора сотовой связи «МегаФон Ритейл»;
3. Проанализировать основные финансово-экономические показатели деятельности организации;
4. Провести анализ и дать оценку эффективности системы мотивации труда на предприятии;
5. Разработать мероприятия по совершенствованию существующей системы мотивации труда персонала предприятия Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл».

Структура дипломной работы сформулирована с учетом указанной цели и поставленных задач исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы дипломного исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования. Глава 1 представляет собой анализ теоретических аспектов мотивации труда на предприятии. Во второй главе дается анализ и оценка финансово-экономической деятельности и системы мотивации труда персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл». В третьей главе представлены основные предложения по совершенствованию системы мотивации труда объекта исследования. В

заклучении представлены основные выводы, сделанные в процессе написания дипломной работы.

Теоретической и методической основой данного исследования различная научная литература в области менеджмента, организации производства, мотивации труда, психологии, маркетинга.

Информационной базой для написания дипломной работы послужила организационная и отчетная документация Кавказского филиала сотового оператора ОАО «МегаФон Ритейл».

Общий объем работы составляет 79 страниц, включая введение, заключение и список использованной литературы. В целях увеличения информационной составляющей исследования в дипломной работе использованы 7 таблиц, 8 рисунков, 1 приложение.

Глава 1 Теоретические аспекты построения системы мотивации труда персонала

1.1 Сущность мотивации труда в управленческой деятельности

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации, поскольку именно она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации, соединение интересов каждого работника и организации в целом – главная задача управления персоналом. Изменение содержания труда, повышение уровня образования и социальных ожиданий работников усиливает значение мотивации как функции менеджмента, усложняет содержание этого вида управленческой деятельности.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Эти качества работника трудно обеспечить с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению и своих личных целей, и целей всей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Проблема эффективной мотивации и стимулирования персонала в настоящее время довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Об этом свидетельствует появление в течение последних лет значительного количества экономических трудов отечественных и зарубежных авторов, как фундаментальных, так и прикладного характера, посвященных данной проблеме.

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической

социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства [4, с. 45].

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет важность проблем мотивации персонала.

Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация».

Конечно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

Поэтому, на мой взгляд, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.

Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы,

потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь самые разные причины, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками.

Образцовые компании, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. Задача менеджера состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. В этом заложен самый главный аспект мотивации персонала.

Как показывает практика, навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в нем.

Необходимо понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения [13, с. 176].

В менеджменте выделяют следующие виды мотивации – прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование). Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера и так далее. Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. Стимулирование труда как метод формирования

мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами.

Результатом эффективного управления персоналом является сосредоточение усилий работников на выполнении задач, намеченных стратегией организации, обеспечение эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей занятых работников, реализацию их потенциала, повышение качества жизни, укрепление трудовых отношений в духе сотрудничества и улучшение морального климата, достижение взаимной выгоды индивидов, профессиональных и социальных групп персонала организации, формирование у работников необходимых организации интересов и поведения с целью интеграции ожиданий организации с их интересами. Конечная цель работы с персоналом – обеспечение максимального сближения ожиданий организации и интересов работника, связанных с профессиональной деятельностью.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как на внешнюю, так и внутреннюю мотивацию.

Следует иметь в виду, что в жизни нет четких различий между «внешней» и «внутренней» мотивацией. Некоторые мотивы в одних случаях порождены «внутренней» мотивацией, а в других – «внешней». Иногда мотив

одновременно порожден разными системами мотивации. Общеизвестно, что мотивация оказывает большое значение на выполнение человеком работы, вместе с тем между мотивацией и конечным результатом трудовой деятельности не имеется прямой зависимости. Иногда человек, ориентированный на качественное выполнение порученной ему работы, имеет худшие результаты, чем не мотивированный работник. Отсутствие непосредственной связи между мотивацией и конечным результатом труда обусловлено тем, что на последнее оказывает влияние множество других факторов, в частности квалификация и способности человека, правильное понимание выполняемой задачи и многое другое.

Основные задачи мотивации персонала представлены на рис. 1.1.

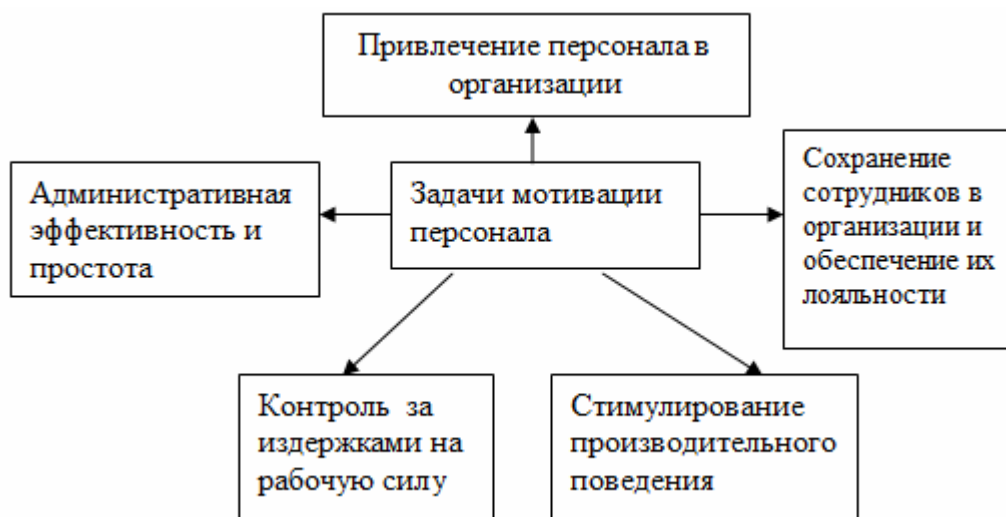


Рис. 1.1. Основные задачи мотивации персонала [2, с. 87]

Рассмотрим подробнее, в чем заключается каждая из приведенных задач:

1) привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации;

2) сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери

сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации. Стоит отметить, что одним из главных факторов, влияющих на удержание работника в организации, является удовлетворенность его работой. Факторами, определяющими удовлетворенность работой, являются: содержание работы; профессия; оплата; возможности карьерного роста; руководство (способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку; хорошие личные отношения с руководителем); сослуживцы (степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки); условия работы. Очевидно, что дефицит какого-либо (или нескольких) факторов можно частично (лишь частично) компенсировать за счет других;

3) стимулирование производительного поведения. Набрав и удерживая на работе потенциально сильных сотрудников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности;

Говоря о результативности сотрудников, кроме контроля повседневного исполнения закрепленных обязанностей, необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей организации. Увязать цели организации и задачи, которые ставятся перед сотрудником, возможно с помощью системы управления по целям.

С точки зрения эффективности поощрять следует, в первую очередь, правильные действия сотрудника, направленные на достижение целей организации и отвечающие требованиям качества. Правильные действия, которых ожидает от сотрудника организация, должны быть известны ему в форме закрепленных за ним должностных обязанностей;

4) контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников;

5) административная эффективность и простота. Система мотивации

должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования [1, с. 103].

В любом случае, результативная и эффективная работа сотрудников, творчество, опыт, преданность философии организации должна подкрепляться реакцией со стороны организации, направленной на удовлетворение тех или иных мотивов сотрудников. Работа, не отвечающая этим требованиям, не должна поощряться, а в некоторых случаях должна наказываться.

1.2 Основные элементы системы мотивации персонала

Основные элементы системы мотивации являются потребности, мотивы и стимулы. В табл. 1.1 рассмотрим элементы системы мотивации в современных теориях [19, с. 82-85].

Таблица 1.1

Элементы системы мотивации в современных теориях [17, с. 104]

Потребности	Мотивы	Стимулы
Содержательные теории мотивации		
1. Теория потребностей А. Маслоу		
1.1. Физиологические потребности	– качественная пища; – чистая вода; – хорошие жилищные условия; – благоприятные условия отдыха.	– справедливая зарплата; – ссуды на жилье; – санаторные путевки; – социальный пакет.
1.2. Потребности в безопасности	– защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды; – уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены.	– хороший морально-психологический климат в коллективе; – демократический стиль управления руководителя; – система пенсионного обеспечения; – страхование от болезней; – помощь в экстремальных ситуациях

Продолжение таблицы 1.1

<p>1.3. Социальные потребности</p>	<ul style="list-style-type: none"> – общение; – подражание; – сопричастность; – солидарность, поддержка, дружба, взаимовыручка. 	<ul style="list-style-type: none"> – возможность общаться; – благоприятный социальный микроклимат; – демократический стиль руководства; – участие в управлении и принятии решений; – равные возможности, «равенство шансов»; – доска почета; – вынесение благодарностей; – признание заслуг; – справедливость во всем (в распределении работ, оценках, вознаграждениях); – программы культурно-оздоровительных мероприятий.
<p>1.4. Потребности в признании и уважении</p>	<ul style="list-style-type: none"> – самоуважение; – личные достижения; – компетентность; – уважение со стороны окружающих; – признание. 	<ul style="list-style-type: none"> – достойная зарплата; – участие в управлении и принятии решений; – расширение полномочий; – персональные блага; – рост числа подчиненных; – всеобщее признание и уважение.
<p>1.5. Потребности самовыражения</p>	<ul style="list-style-type: none"> –реализация потенциальных возможностей; – рост личности; – призвание; – самовыражение; – любознательность; – творчество; – изобретательство; – рационализаторство; – занятие наукой. 	<ul style="list-style-type: none"> – участие в управлении и принятии решений; – участие в проектных группах; – право реализовать свои предложения; – широкие возможности для обучения и повышения квалификации; – активный рост карьеры; – предоставление работы по интересам, по призванию; – профессиональная ориентация; – повышение творческого характера труда; – учет личных качеств и способностей работника; – премии за новаторство, изобретения, открытия;

Продолжение таблицы 1.1

		– выдвижение на государственные и международные премии.
2. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера		
2.1. Потребности существования: физиологические, обеспечение безопасности, оплата труда	– пища, вода, жилье, отдых; – защита от физических опасностей; – уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены.	– достаточный уровень зарплаты; – оплата жилья; – социальный пакет; – система пенсионного обеспечения; – страхование от болезней.
2.2. Потребности связи: установление контактов, уважение, оценка личности	– общение; – сопричастность; – поддержка, дружба, взаимовыручка.	– возможность общаться; – благоприятный психологический климат в коллективе; – равные возможности; – вынесение благодарностей; – признание заслуг.
2.3. Потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация	– уважение, признание; – реализация потенциальных возможностей; – рост личности; – самовыражение, творчество.	– всеобщее признание и уважение; – право реализовать свои предложения; – возможности обучения и повышения квалификации; – премии за изобретения.
3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда		
3.1. Потребность власти	– желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимым	– участие в управлении и принятии решений; – расширение полномочий; – рост числа подчиненных.
3.2. Потребность успеха	– участие в перспективных работах; – достижение цели; – престиж; – развитие карьеры.	- предоставление инициативы, широких полномочий; - поощрение за результаты; - участие в успехе; - международное признание; - присвоение звания «Лучший сотрудник года».
3.3. Потребность причастности	– общение; – подражание; – сопричастность;	– возможность общаться; – благоприятный социальный микроклимат;

Продолжение таблицы 1.1

	– солидарность, поддержка, дружба.	– участие в управлении и принятии решений; – проведение совещаний; – оказание помощи другим; – деловые контакты.
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга		
4.1. Гигиенические факторы	– успех; – продвижение по службе; – признание результатов работы; – высокая степень ответственности; – возможности творческого и делового роста.	– хороший морально-психологический климат; – нормальные условия работы; – справедливая зарплата; – доброжелательная атмосфера; – умеренный контроль за работой.
4.2. Мотивации		– предоставление инициативы, широких полномочий; – поощрение за результаты; – участие в успехе; – планирование карьеры; – справедливое вознаграждение; – предоставление высокой степени ответственности; – учеба и повышение квалификации.
Процессуальные теории мотивации		
5. Теория ожиданий В. Врума		
5.1. Затраты – результаты	– значимость задачи; – выполнимость задания; – проведение необходимых консультаций.	– оценка результатов
5.2. Результаты вознаграждения	– определенность и своевременность вознаграждения.	– доверие к руководителю; – эффективность работы предприятия.
5.3. Валентность	– вознаграждение за достигнутую результативность труда.	– гарантия вознаграждения; – точное соответствие вознаграждения результатам работы.

Продолжение таблицы 1.1

6. Теория справедливости С. Адамса		
	– соответствие вознаграждения среднему значению вознаграждения других специалистов за аналогичную работу.	- применение компенсационной оплаты труда по «рыночной цене» работника.
7. Концепция партисипативного управления		
	– осознание важности и значимости своего труда для развития предприятия	– участие в управлении и принятии решений; – участие в проектах; – самоконтроль; – личная и групповая ответственность за результаты.

Определим терминологическую разницу между «стимулом» и «мотивом». Приведем два определения стимула. Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина. Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Мотив, согласно профессору О.С. Виханскому, находится «внутри» человека. То есть мотив – это идеальная модель потребностно-значимого предмета. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Разобьем мотивирование на два типа в зависимости от цели.

Первый тип представляет собой систему внешних воздействий на человека, которые вызывают определенные мотивы, побуждающие человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как вызывать эти мотивы.

Второй тип сложнее. Мотивирование данного типа формирует определенную мотивационную структуру человека. Это более трудоемкий и

затратный путь, но его результаты во многом превосходят первый тип.

Оба эти типа мотивирования нужно не противопоставлять, а грамотно сочетать.

Важным элементом процесса стимулирования является стимул. Это своего рода рычаг воздействия на мотивы. Сами по себе стимулы не могут вызвать действие со стороны человека, они могут стать только своеобразным «катализатором» активности, которая, в свою очередь, уже определена мотивационной структурой личности. Поэтому эффективность стимулов обусловлена спецификой конкретного индивида.

Рассмотрим мотивационные модели, сложившиеся на данный момент в современных теориях управления.

Только грамотно разработанная модель мотивации, учитывающая накопленные знания из области психологии, менеджмента, теории управления и др., сможет эффективно функционировать и побуждать как коллектив, так и конкретного индивида к достижению корпоративных целей.

Любая модель мотивации включает в себя модели стимулирования. В теории и практике управления нет идеальной многофакторной и многовариантной модели стимулирования, которая отвечала бы всем возможным требованиям. Однако существуют популярные модели, разные по направленности и эффективности.

Широкое применение получили следующие модели:

- кнута и пряника;
- первичной и вторичной потребности;
- внутреннего и внешнего вознаграждения;
- факторная модель стимулирования;
- справедливости;
- ожидания;
- социальной справедливости и др.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют

людей действовать так, а не иначе. Предпосылкой появления содержательных теорий мотивации стало осознание менеджерами некоторой «нелогичности» поведения подчиненных. Наиболее существенным в теории Маслоу, а также других исследователей в этом направлении было выделение в человеческой побудительной системе первичных и вторичных потребностей. То есть была совершена попытка создать какую-то единую схему иерархии мотивов в поведении человека, осознать, почему человек, ощущая сразу несколько потребностей, удовлетворяет их в определенной последовательности [5, с. 28].

Теория ожиданий, ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, основана на предположении, что наличие активной потребности не является единственным и достаточным условием мотивации человека на достижение той или иной цели. Не менее важным условием является оценка человеком возможности того, что достигнутый трудовой результат приведет к удовлетворению потребности. В обобщенном виде теорию ожиданий можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него это получить, в частности, сколько усилий он готов для этого затрачивать. А процесс мотивации рассматривается на двух уровнях и состоит из трех блоков: усилия, результат и вознаграждение. Теория ожиданий изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков, при этом усилия рассматриваются как следствие и в некоторой степени результат мотивации, а непосредственный результат – как функция, зависящая от усилий и степени их реализации. Центральной категорией данной теории является категория, называемая ожиданием.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Ожидания в отношении затрат труда и результатов – это ожидаемое соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Не менее важным являются ожидания второго уровня (результаты – вознаграждение).

Второй категорией, которой оперирует теория ожиданий, выступают

результаты первого и второго уровней. Результаты первого уровня напрямую зависят от усилий работника и могут быть измерены в натуральной, денежной, временной формах или отражены в относительных показателях (процентах, долях, темпах роста, индексах и т. д.). Результаты второго уровня принято называть вознаграждением, т. е. это мера оценки трудовой деятельности работника, которую он ожидает получить вследствие достижения определенных трудовых результатов. В отличие от результатов первого уровня, вознаграждение намного труднее поддается оценке, особенно выраженное в материальных показателях, так как помимо традиционного денежного вознаграждения работник ожидает получить и другие, нематериальные выгоды – похвалу начальства, уважение коллег, самореализацию, продвижение по службе.

Валентность – третья основная категория теории ожиданий, которая отражает то, в какой степени для работника желателен и ценен тот или иной результат его деятельности, т. е. валентность отражает приоритеты результатов и вознаграждений для каждой конкретной личности. Результаты, к которым работник стремится, которые он определяет как цель своей деятельности, говорят о положительной валентности, нежелательные результаты, которых работник старается избегать, имеют отрицательную валентность; если же человек к результату безразличен, валентность равна нулю. Важно отметить, что валентность – индивидуальный показатель, основанный на системе ценностей и ценностных ориентациях каждой конкретной личности, поэтому проблема его оценки является одной из главных проблем применения теории ожиданий на практике. Процесс мотивации согласно теории ожиданий схематически представлен на рисунке.

Таким образом, основные положения теории ожиданий состоят в следующем: данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как ожидания влияют на мотивацию работника и как сама мотивация влияет на результаты трудовой деятельности каждого конкретного работника. Также утверждается, что мотивация (В. Врум говорит о силе мотивации) задается

произведением трех факторов: ожиданий первого уровня (усилия – результат), ожиданий второго уровня (результаты – вознаграждение) и валентности результатов второго уровня [11, с. 164].

В теории социальной мотивации необходимо подчеркнуть положение, связанное с системой человеческих потребностей как главными источниками активности личности.

На динамическую и направляющую функции мотивации указывают в своих работах К. Мадсен и Дж. Аткинсон. Первая функция выражается в придании динамизма и силы поведению, а вторая – в его организации.

С позиции социальной детерминации рассматривают мотивацию Г. Мэрфи и Ф. Олпорт. В частности, рассматривая мотивацию как совокупность мотивов, их систему, Г. Мэрфи отмечает, что она зависит от многих социальных факторов. К ним ученый относит верность группе, боязнь быть смешным, стремление поддержать свой престиж, потребность в общественном порядке, а также учение. В процессе учения индивид приобретает путем усвоения такие мотивы, как желание быть понятым, стремление быть лидером, вести за собой других лиц, быть ведомым, руководимым и пр.

В мотивационной структуре Г. Мэрфи выделяет три наиболее мощных мотива, подчиняющие себе другие побудители: стремление к материальным благам, к власти, к престижу. Эти мотивы, порождаемые типичными условиями буржуазного общества, являются, по его утверждению, определяющими в социальной мотивации поведения, от них, главным образом, зависит мотивационная сфера личности [20, с. 131].

Таким образом, мотивация является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности. Для того чтобы создать реальную и эффективную мотивацию своим сотрудникам, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и найти способ их удовлетворения.

1.3 Основные методы мотивации и стимулирования труда персонала на предприятии

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных сотрудников и коллектив в целом. На рис. 1.2 представлена классификация методов мотивации.

Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп.

Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы);
- дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
- вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
- премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью);
- различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

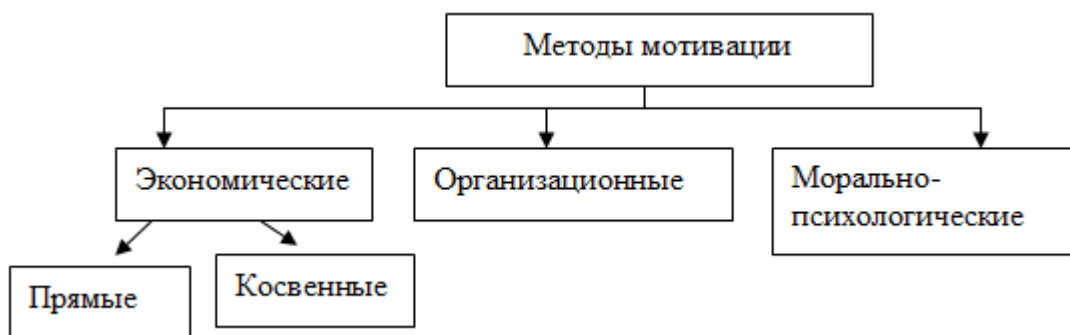


Рис. 1.2. Классификация методов мотивации [11, с. 98]

Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп. Экономические методы мотивации основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы);
- дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий предприятия);
- вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
- премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности предприятия – прибылью);
- различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.) [12, с. 148].

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным

для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Косвенная экономическая мотивация:

- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- пользование социальными учреждениями организации;
- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

К организационным методам мотивации можно отнести:

- мотивацию целями (интересные цели);
- мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника);
- мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности).

Морально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием,

ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее.

В современном менеджменте все больше внимания уделяется корпоративной культуре предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная (организационная) культура – это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. На ее формирование влияет несколько факторов. Как правило, именно характер и взгляды директора предприятия определяют стиль отношений между сотрудниками. В организационной культуре руководство предприятия больше всего интересуется механизмом ее влияния на поведение и работу членов организации [17, с. 93].

Исследования в области менеджмента показывают, что фирмы с ярко выраженной организационной культурой достигают впечатляющих результатов в области использования человеческих ресурсов. Важнейшая задача менеджера – управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно

простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

Кроме того, нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

На основе обобщения опыта практической деятельности в области мотивации определен ряд требований к организации стимулирования труда:

1) комплексность – подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций;

2) дифференцированность – означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;

3) гибкость и оперативность – проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе;

4) доступность – предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников;

5) осязаемость, то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах;

6) постепенность – предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать;

7) минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов).

Далее рассмотрим наиболее методы стимулирования персонала на предприятиях пищевой промышленности.

Для построения систем мотивации, пригодных для практического использования руководителями, можно предложить следующие элементы: материальное стимулирование; карьерный и профессиональный рост; признание достижений; оптимизация корпоративной культуры. Уровень оплаты труда (включая премирование и социальный пакет) – наиболее важный для сотрудников фактор, который влияет на производительность и лояльность людей. На предприятиях пищевой промышленности используются следующие виды материального стимулирования [14, с. 148]:

1. Заработная плата.

а) основная часть – фиксированный оклад (выплачивается в полном объеме при условии отсутствия грубых нарушений трудовых обязанностей);

б) дополнительная часть, которая включает: ежемесячные премии; надбавки за профессиональное мастерство; доплаты (за работу в ночное время, в выходные и праздничные дни, за сверхурочную работу); оплата совместительства; доплаты кормящим матерям; доплаты за руководство отделом/бригадой; компенсация неиспользованного отпуска; доплаты молодым специалистам; доплаты за использование личного автотранспорта и т.д.;

2. Бонусы – разовые выплаты, размер которых (10–50% от основного оклада) зависят от: стажа работы; размера оклада; общих результатов работы отдела; личного вклада каждого сотрудника.

Кроме выше сказанного, применяются следующие виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, за индивидуальные заслуги, за выслугу лет и целевые. К целевым бонусам относятся выплаты за отказ от курения, отсутствие больничных, постоянные занятия спортом и т.п.;

3. Участие в прибыли – этот вид поощрения, который распространяется на топ-менеджеров и специалистов по продажам (поскольку их работа оказывает влияние на прибыльность предприятия в целом). В зависимости от финансовых успехов предприятия, формируется целевой фонд (в который

отчисляется процент от прибыли). Размер вознаграждения (устанавливается в процентах от основной заработной платы) зависит от уровня, который эти сотрудники занимают в иерархии компании;

4. Дополнительные выплаты для персонала отделов продаж и сбыта – инструмент, который призван стимулировать сотрудников к поиску новых рынков сбыта продукции компании, путей максимизации прибыли. К ним относятся выплаты, компенсирующие личные расходы сотрудников, лишь косвенно связанные с трудовой деятельностью. Например, в некоторых компаниях возмещают командировочные расходы, не только для самого работника, но и для его супруга или супруги.

Интересен опыт японских пищевых предприятий. Оплата труда в Японии зависит от трех факторов: трудового стажа работника, его возраста («жизненных пиков») и результатов деятельности организации. Учет этих факторов актуален и для российского рынка труда:

а) дополнительные выплаты за стаж работы (10–35% от установленного оклада). Предполагается, что проработав в организации более двух лет, люди начинают трудиться гораздо эффективнее, принося значительную прибыль.

Решение о повышении заработной платы сотрудника принимает его непосредственный руководитель (важным условием является – отсутствие дисциплинарных взысканий);

б) привязка уровня оплаты труда к «жизненным пикам» работника (например, окончание университета, поступление на работу, свадьба, рождение ребенка, аренда или покупка жилья и др.). Каждое значимое событие в жизни человека, как правило, сопровождается ростом затрат. Если при этом его расходы существенно превышают доход, это может привести к снижению производительности труда, что, в свою очередь, отрицательно скажется на финансовых результатах деятельности организации. HR-специалистам необходимо тщательно отслеживать все «пики» в жизни каждого работника.

Решение о дополнительных стимулирующих выплатах в связи с изменившимися жизненными обстоятельствами принимают непосредственный

руководитель совместно с сотрудниками отдела кадров;

в) Учет финансовых результатов деятельности организации при определении уровня вознаграждения работника. В некоторых подразделениях российских компаний используется система так называемых «плавающих окладов» (привязанных к финансовому результату). В этом случае, оклад руководителей отдельных подразделений зависит от показателей, на выполнение которых они могут оказывать влияние: динамика себестоимости продукции, объем производства, номенклатура и др.

Применяя с традиционными российскими видами стимулирования элементы японского подхода, можно добиваться следующих результатов: максимальной загрузки производственных мощностей; интенсификация работы по поиску и привлечению новых заказчиков; повышение личной ответственности каждого сотрудника за результат своего труда.

Поскольку на предприятиях трудятся работники разного возраста и квалификации, находящиеся на различных этапах карьеры, система мотивации должна включать в себя комплекс различных инструментов. Например: конструктора в большей степени интересует высокое качество разрабатываемого им продукта или технологии; топ-менеджера – престиж организации, ее положение на рынке и его участие в прибыли предприятия и т. д. Основными потребностями специалистов, находящихся на этапе становления карьеры (25–30 лет), являются: самоутверждение, достижение независимости и обеспечивающий нормальную жизнь уровень оплаты труда.

Со временем приоритетность потребностей меняется: более значимыми становятся здоровье, высокий уровень оплаты труда и возможности для самовыражения, безопасность и стабильность. Очевидно, что использование унифицированных корпоративных инструментов мотивации не обеспечит высокую эффективность управления.

Следующим важным элементом системы мотивации является подсистема карьерного и профессионального роста. Основными инструментами здесь выступает целенаправленная работа по созданию кадрового резерва и

планирование карьеры [8, с. 240].

Планирование карьеры может начинаться с совместного обсуждения и согласования руководителем и сотрудником карьерных ожиданий.

Руководителю важно понять, кем видит себя сотрудник через какое-то время (например, через 2–3 года), какие области для него перспективны. Необходимо дать сотруднику ясное понимание того, какими знаниями, навыками и компетенциями необходимо обладать перспективному претенденту на предлагаемую позицию. Для того чтобы определить, что не хватает сотруднику сейчас и где лежит область его совершенствования, необходимо проведение оценки или аттестации персонала. Здесь работа над созданием «карьерного дерева» перекликается с вопросами обучения и развития персонала.

На этом этапе целесообразно обсудить готовность сотрудника к обучению и участию в различных проектах, смежных областях, что важно с точки зрения его развития. Подобный подход демонстрирует сотруднику заинтересованность компании, ее внимание к волнующим работника вопросам роста. Однако, необходимо минимизировать риски, связанные с завышенными ожиданиями сотрудника и не подкрепленными ничем обещаниями руководства.

Параллельно должна разрабатываться система работы с кадровым резервом, включающая в себя механизм отбора высокопотенциальных сотрудников.

Оценка персонала, и составление индивидуальных планов развития с последующей их реализацией являются для сотрудника подтверждением его потенциала. Руководство организации должно представлять вектор развития компании по отношению к карьерным перспективам работников – какие вакансии будут появляться, когда, где и как будет расти организация и какие требования возникнут к сотрудникам в перспективном периоде, исходя из выбранной стратегии и целей развития компании.

Третьим элементом системы мотивации должно стать признание достижений. Работа над этим блоком должна предусматривать: разработку

номинаций и критериев достижений сотрудников; выбор каналов коммуникации для широкого информирования о достижениях сотрудников;

К нематериальным стимулам можно отнести:

1. Вознаграждения-признательности: вымпелы, дипломы, звания «лучший по профессии», «руководитель года», «менеджер года». Обязательно вручение значка и ценного подарка, письменная благодарность руководства компании, занесенная в трудовую книжку. Даже комплимент сотруднику можно рассматривать как одну из форм поощрения;

2. Вознаграждения, связанные с высокой оценкой статуса сотрудника, приглашение сотрудника в качестве лектора, советника и пр. [6, с. 59].

Заключительное звено в цепи действий по выстраиванию системы мотивации – внимание к корпоративной культуре организации.

Таким образом, построение системы мотивации предусматривает на практике внимание к четырем основным моментам, но не исчерпывается ими. Успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала.

Глава 2 Анализ и оценка системы мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» и ее развитие

2.1 Организационно-правовая характеристика предприятия

Краткая характеристика предприятия. ОАО «МегаФон Ритейл» является дочерней компанией ПАО «МегаФон», которая ведет свою историю с создания в 1993 году петербургской компании «Северо-Западный GSM». Она стала первым оператором связи, созданной для предоставления услуг в стандартах GSM. В 2002 году компания объединилась с девятью региональными операторами сотовой связи, переименовав «Северо-Западный GSM» в «МегаФон», что позволило ей войти в, так называемую, «большую тройку» операторов в России (МегаФон, МТС – Мобильные Телесистемы, Билайн – Вымпелком).

Компания «МегаФон» стала первым оператором, развернувшим свою сеть во всех регионах России. Компания и ее дочерние предприятия имеют все необходимые лицензии и работают не только на территории России, но и в республиках Абхазия и Южная Осетия, а также в Таджикистане.

Начав свою деятельность под брендом «МегаФон», компания стремится быть первой во всем. Для примера можно привести некоторые достижения оператора, которые на момент своего появления являлись абсолютной новинкой:

- роуминг на территории всех европейских стран;
- мобильная связь в метрополитене;
- расчеты в национальной валюте;
- бесплатные входящие звонки;
- бесплатное внутрисетевое общение абонентов;
- запуск в эксплуатацию сетей третьего поколения – 3G;
- создание собственной розничной сети;
- запуск в эксплуатацию сетей четвертого поколения – 4G.

Т.к. на конец 2008 года число абонентов оператора превышало 43

миллиона, стало очевидным, что для поддержания положительной динамики роста и качественного обслуживания абонентов, необходимо создание собственной розничной сети. Что и стало одной из стратегий компании на 2009 год. К концу года было построено 1470 собственных салонов «МегаФон Ритейл», осуществляющих абонентское обслуживание физических и юридических лиц. Полное фирменное наименование: Открытое акционерное общество «МегаФон-Ритейл». Юридический адрес предприятия: 115035, г. Москва, Кадашевская набережная, д. 30.

В 2009 году была проведена реорганизация компании «МегаФон» и с 1 июля на территории России начали работу 8 филиалов: Поволжский, Уральский, Центральный, Северо-Западный, Сибирский, Кавказский, Дальневосточный, Столичный. Согласно территориальному расположению, «МегаФон Ритейл» также разделен на 8 филиалов, деятельность которых регламентируется Положением о филиале. Перечислим филиалы ОАО «МегаФон Ритейл»:

1. Центральный филиал: г. Нижний Новгород, ул. Нартова, д. 6;
2. Уральский филиал: г. Екатеринбург, ул. Малышева, д. 122;
3. Поволжский филиал: г. Самара, ул. Московское шоссе, д. 15
4. Столичный филиал: г. Москва, ул. Вятская, д. 27, строение 42;
5. Северо-Западный филиал: г. Санкт-Петербург, ул. Марата, л. 18, литерА;
6. Кавказский филиал: г. Краснодар, ул. Лузана, д. 40;
7. Дальневосточный филиал: г. Хабаровск, ул. Ленинградская, д. 9А;
8. Сибирский филиал: г. Новосибирск, ул. Октябрьская, д. 52

В июле 2012 года «МегаФон» получил одну из четырех лицензий на предоставление услуг 4G/LTE в Российской Федерации сроком на 10 лет и уже предоставляет такие услуги в более чем 50 регионах страны. В октябре 2013 года «МегаФон» завершил приобретение 100% Scartel/Yota, обладающих лицензиями 4G/LTE, у компании Garsdale Services Investment Limited, входящей в холдинг USM. (USM Holdings — многопрофильная международная компания

с интересами в области металлургии и горнодобывающей промышленности, телекоммуникаций, интернета и СМИ. Основана в 2012 году для консолидации активов Алишера Усманова.)

С приобретением в июне 2010 года одного из ведущих российских магистральных операторов — группы «Синтерра» — «МегаФон» существенно увеличил объем услуг, предоставляемых государственным и корпоративным клиентам на рынке фиксированной связи и фиксированного ШПД.

В сентябре 2012 года «МегаФон» приобрел группу компаний VAS Media. В настоящий момент осуществляется интеграция деятельности группы с деятельностью «МегаЛабс» — дочерней компании «МегаФона» в сфере исследований и разработок.

В декабре 2012 года «МегаФон» приобрел 25% акций компании «Евросеть» — крупнейшей в России сети магазинов по продаже телекоммуникационных товаров и услуг с условием приобретения еще 25% акций в срок до декабря 2015 г.

В ноябре 2012 года «МегаФон» успешно провел первичное публичное размещение на Московской и Лондонской фондовых биржах. Основными акционерами компании «МегаФон» являются компании группы AF Telecom (приблизительно 50,01%) и компании группы TeliaSonera (приблизительно 25,17%). Остальные акции принадлежат генеральному директору ОАО «МегаФон» Ивану Таврину (приблизительно 2,545%) и 100%-ному дочернему предприятию Компании (7,57%, из которых господин Таврин имеет право приобрести до 2,5% до 2017 года); акции, находящиеся в свободном обращении на публичном рынке, составляют приблизительно 14,71% от общего количества размещенных акций.

В 2009 году «МегаФон» стал Генеральным партнером XXII зимних Олимпийских игр и XI Паралимпийских игр 2014 года в Сочи. На территории проведения игр «МегаФон» построил мощную инфраструктуру связи и обеспечил спортсменов и гостей Игр качественными услугами связи, в том числе высокоскоростным интернетом 4G.

Не смотря на то, что многие специалисты в 2002 году высказывали свое сомнение по поводу успешного развития «МегаФона», на сегодняшний день компания уверенно занимает второе место по количеству абонентской базы (табл. 2.1) и является лидером по предоставлению услуг мобильного интернета.

Таблица 2.1

Абонентская база сотовых операторов¹

Наименование оператора	2009 г.	2010 г.	2012 г.	2013 г.	2015 г.
МегаФон	19.90%	27%	27%	27%	29%
Билайн	29.20%	24%	24%	24%	23%
МТС	30.90%	31%	31%	31%	31%

Из данных, приведенных в табл. 2.1 видно, что до 2010 года «МегаФон» занимала третье место в тройке лидеров операторов мобильной связи с долей 19,90% абонентов на российском сотовом рынке. Но начиная с 2010 года компания «вырвала» второе место у «Вымпелкома» и благодаря маркетинговым шагам, в том числе и открытие собственной розничной сети, не сдает свои позиции и на сегодняшний день. На сегодняшний день открыто более 1970 салонов связи «МегаФон Ритейл» по России, из них 270 по Кавказскому филиалу.

Объектом исследования дипломной работы является Кавказский филиал ОАО «МегаФон Ритейл». Территория деятельности Филиала: Республики Адыгея, Дагестан, Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Республика Северная Осетия - Алания, Чеченская Республика; Краснодарский и Ставропольский края; Белгородская, Воронежская, Липецкая, Ростовская, Тамбовская области (далее по тексту территория филиала).

Сфера деятельности: услуги.

Основными видами деятельности ОАО «МегаФон Ритейл» является:

- заключение от имени оператора сотовой связи ПАО «МегаФон»

¹ Таблица составлена автором

- договоров на оказание услуг связи;
- обслуживание абонентов оператора;
- розничная торговля сотовыми телефонами, аксессуарами к ним и цифровой техникой через салоны Общества и интернет-магазин;
- проведение маркетинговых и рекламных акций.

Отличительной особенностью собственной розницы МегаФон является широкая линейка современного оборудования, разработанного специально для абонентов оператора.

В салонах представлены компактные USB-модемы 3G и 4G для скоростного доступа к мобильному Интернету, камеры мобильного наблюдения, мобильные фоторамки (с функцией приема фотографий, отправленных через MMS), планшеты 3G, телефоны с большими кнопками для пенсионеров, минифоны размером с кредитную карточку, роутеры 3G и 4G и другие устройства под маркой Мегафона.

В салонах Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» клиенты могут подключить широкий спектр дополнительных услуг:

- бесплатно настроить мобильные устройства для работы с новейшими сервисами оператора;
- пополнить баланс без комиссии;
- изменить набор подключенных опций и провести другие процедуры;
- предоставлению покупателям банковских потребительских кредитов.

Партнерами общества в потребительском кредитовании являются такие банки, как ПАО «Альфа-Банк», ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», ПАО «ОТП Банк».

Основными документами, регламентирующими деятельность предприятия являются: Устав ОАО «МегаФон Ритейл», Положение о региональном отделении Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл». В уставе имеются следующие разделы: Общие положения, юридический статус общества, цели и виды деятельности, уставный капитал, акции, облигации и иные ценные бумаги общества, права и обязанности акционеров, а также реестр

акционеров, передача акций, фонды Общества и чистые активы, дивиденды, правление и генеральный директор Общества, ревизионная комиссия и внешний аудит, учет и отчетность, право на получение информации, конфиденциальность, персонал общества, ликвидация и реорганизация общества. Предприятие имеет следующие лицензии: №54508 на оказание телематических услуг связи от 28.11.2007; №54059 на оказание услуг связи по передаче данных, за исключением услуг по аче данных для целей передачи голосовой информации от 14.11.2007 и №57736 на оказание услуг подвижной радиотелефонной связи от 28.04.2008.

Организационная структура предприятия. Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Различают несколько типов организационных структур: линейные, функциональные, линейно-функциональные, программно-целевые, матричные, дивизиональные.

Рассмотрим организационную структуру компании в рамках исследуемого объекта дипломной работы Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» г. Краснодар с точки зрения службы продаж и обслуживания (рис. 2.1)

В целом организационной структуре ОАО «МегаФон Ритейл» присущи такие характеристики линейно-функциональной системы, как:

- высокая централизация стратегических решений и децентрализация оперативных, что позволяет точно определить места принятия решений и необходимые кадровые ресурсы;
- организация директивных связей по однолинейному принципу, что способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления;
- преобладающее применение технических (компьютерных) инструментов координации.

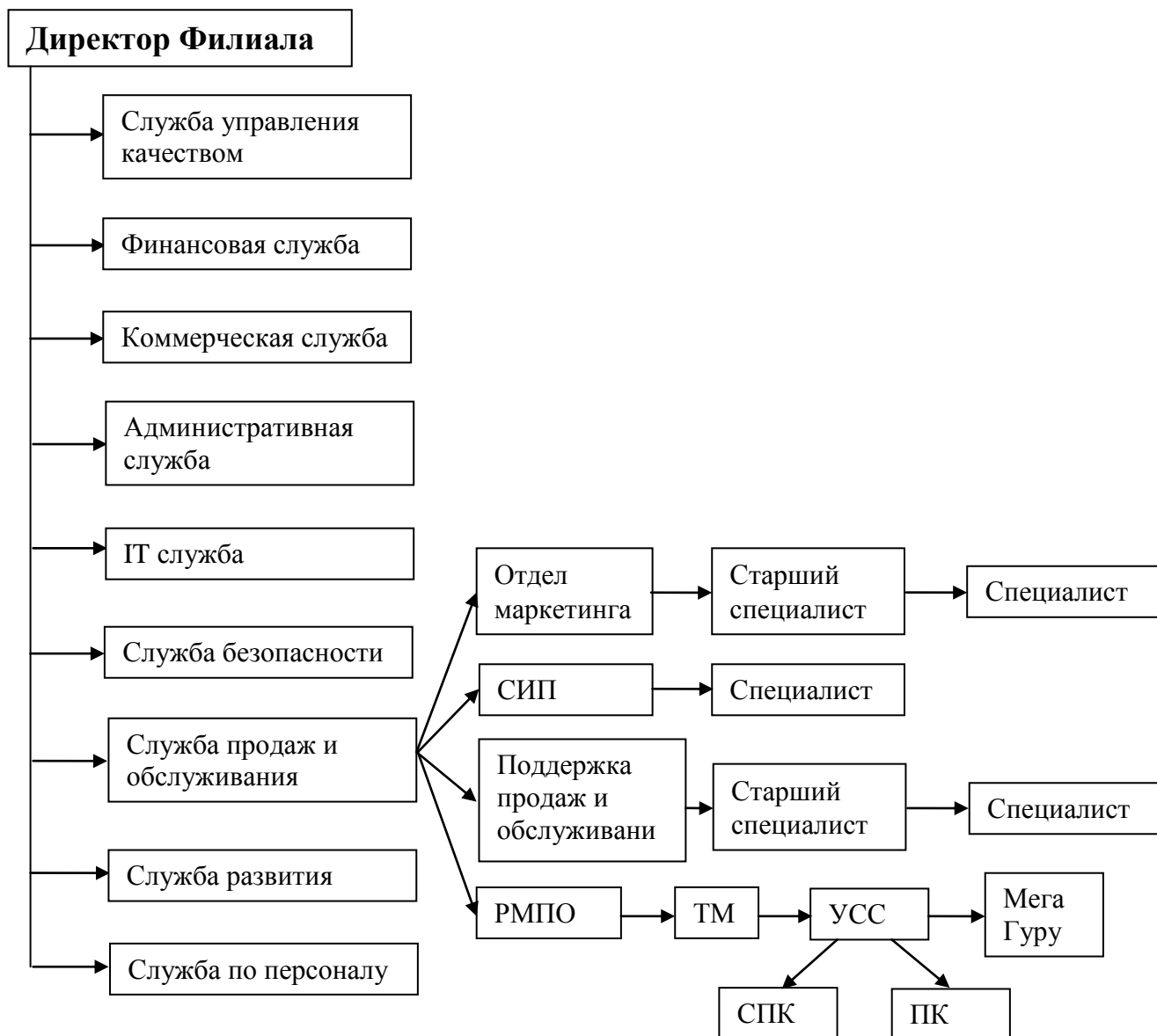


Рис. 2.1. Организационная структура Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» г. Краснодар²

В то же время, такая организационная структура имеет определенные недостатки, порождающие следующие проблемы:

- недостаточно четкое распределение ответственности, т. к. лица, готовящие решение, не участвуют в его выполнении;
- тенденции к чрезмерной централизации управления;
- затрудненность горизонтального согласования при образовании проблем и целей функциональных подразделений.

² Схема составлена автором

Кавказский филиал ОАО «МегаФон Ритейл» поделен на четыре территориальных офиса (ТО) - Краснодарский ТО, Воронежское ТО, Ростовское ТО, Кисловодское ТО, так называемых отделов продаж и обслуживания, при этом головной офис находится в Краснодаре. В непосредственном подчинении у директора Кавказского филиала находятся один Руководитель продаж и обслуживания (РПО), которые контролируют деятельность четырех ТО, возглавляемых Региональным менеджером продаж и обслуживания (РМПО). В свою очередь, ТО поделены на несколько секторов, включающих в себя от пятидесяти до ста салонов связи МегаФон (ССМ), исследуемый нами Краснодарский территориальный офис включает в себя 93 салона связи МегаФон. Деятельность каждого сектора контролирует Территориальный менеджер (ТМ), в подчинении которого находится Управляющий салоном связи МегаФон (УССМ). Штатную численность каждого отдела продаж и обслуживания утверждает директор филиала по представлению РПО и по согласованию с руководителем службы персонала.

Задачи отдела продаж и обслуживания: организация бесперебойного функционирования розничной сети; анализ, контроль и выполнение поставленных руководством целей и задач; соблюдение «Стандартов деятельности сотрудников при обслуживании в ССМ»; продвижение конкурентоспособных товаров и услуг на рынок.

Функции отдела продаж и обслуживания:

1. Анализ продаж каждого салона в отдельности, сектора и в целом по ТО (в зависимости от занимаемой должности);
2. Планирование;
3. Организация работы салона, сектора и ТО;
4. Мотивация сотрудников;
5. Контроль выполнения бизнес-процессов;
6. Обеспечение качественного сервиса;
7. Обучение сотрудников;
8. Проведение инвентаризации;

- 9.Своевременное и правильное оформление отчетных документов;
- 10.Соблюдение кассовой дисциплины;
- 11.Приемка и отпуск материальных ценностей;
- 12.Взаимодействие с коммерческим отделом для своевременного устранения дебиторской задолженности;
- 13.Взаимодействие с ИТ-отделом для устранения технических неполадок;
- 14.Соблюдение правил безопасности для обеспечения сохранности денежных средств и товарно-материальных ценностей;
- 15.Консультация и обслуживание физических и юридических лиц по продуктам (тарифные планы, опции, услуги) «МегаФон»;
- 16.Продажа товаров и услуг;
- 17.Соблюдение правил работы с персональными данными;
- 18.Соблюдение инструкций по работе с программой SBMS (Single business management system – Единая система управления бизнесом);
- 19.Прохождение ежеквартальной аттестации;

Отдел продаж и обслуживания имеет право:

- 1.Вносить предложения руководству компании по улучшению работы розницы, в том числе и программное обеспечение (ПО);
- 2.Разрабатывать конкурсы для сотрудников с целью их мотивации и выполнения бизнес-процессов;
- 3.Вносить предложения по созданию новых продуктов «МегаФон»;
- 4.Разрабатывать и по согласованию с РСПО внедрять проекты, влияющие на: повышение качества обслуживания, на повышение знаний сотрудников, на увеличение продаж;
5. Проводить мероприятия для привлечения новых клиентов. (Выездная торговля, промоакции);
- 6.Не принимать к исполнению и оформлению документы, которые противоречат законодательству и установленному порядку приемке и расходования денежных средств, товарно-материальных и других ценностей, а также без соответствующего распоряжения руководителя;

7. Вести переписку по вопросам учета и отчетности, а также другим вопросам, входящим в компетенцию отдела продаж и обслуживания и не требующим согласования с руководителем;

8. Требовать и получать материалы, информацию, необходимые для деятельности отдела продаж и обслуживания, от структурных подразделений компании;

9. Обращаться и получать от структурных подразделений предприятия необходимую методическую, правовую и консультационную помощь в выполнении задач, возложенных на отдел продаж и обслуживания;

Как и в любой организации, важнейшим стратегическим фактором является кадровый потенциал. На данный момент в Кавказском филиале работает 1930 человек, большинство из которых имеют высшее образование. На наш взгляд, эта характеристика особенно важна для построения системы мотивации. Люди с высоким уровнем образования мотивированы не только на высокий заработок, но и на карьерный рост.

Характеристика кадрового состава. В контексте исследуемой системы мотивации на примере Кавказского филиала нас интересует характеристика персонала данного региона. Для анализа персонала и динамики движения трудовых ресурсов использовались:

- форма Т-3 «Штатное расписание», которая используется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации в соответствии с ее действующим уставом;
- форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;
- форма № 1-к «Отчет о приеме, увольнении и перемещении работников».

Структурная характеристика персонала по различным основаниям представлена на рис. 2.2-2.3.

Анализ данных показывает высокий уровень образования сотрудников салона. На наш взгляд, эта характеристика особенно важна для построения системы мотивации. Люди с высоким уровнем образования мотивированы не

ТОЛЬКО на ВЫСОКИЙ заработок, но и на карьерный рост.

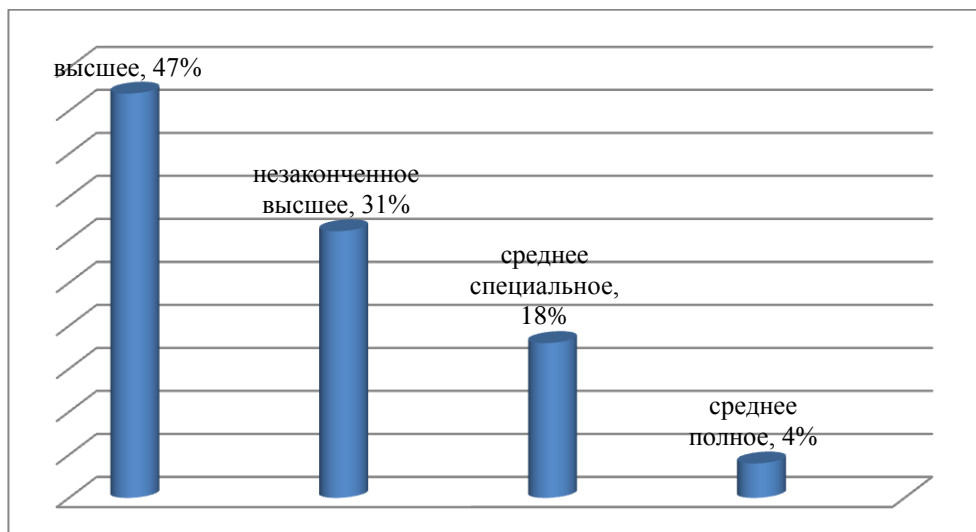


Рис. 2.2. Уровень образования, %³

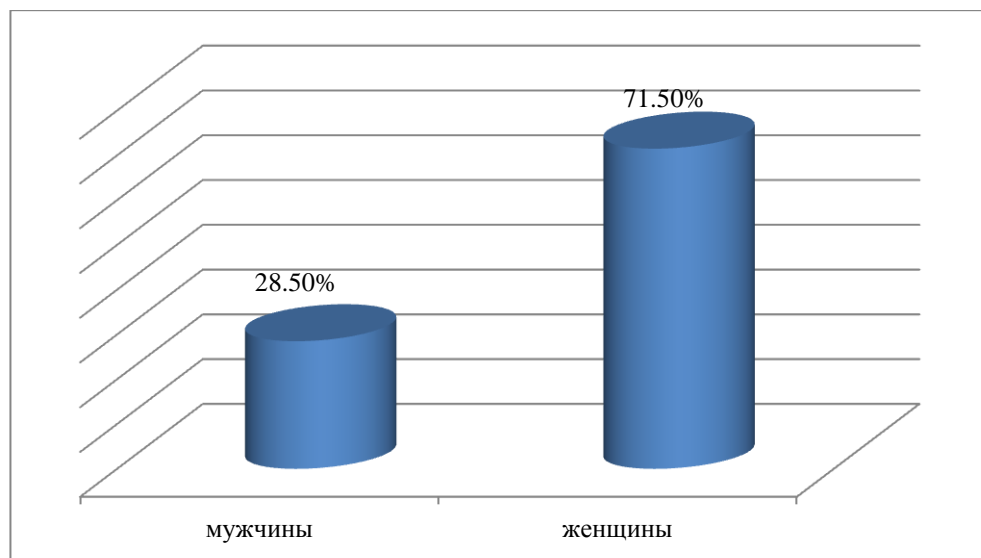


Рис. 2.3. Распределение персонала по половому признаку, %⁴

Коллектив любой организации по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной. Изменения происходят вследствие приема на работу и увольнения с работы. Соответственно важной является характеристика движения трудовых ресурсов. Расчет коэффициентов, характеризующих этот процесс, и их экономический смысл представлен в табл. 2.2:

³ Диаграмма составлена автором

⁴ То же

а) коэффициент оборота по приему; (Рост данного коэффициента по сравнению с базовым периодом свидетельствует о динамике развития организации или отдельно взятого структурного подразделения. Снижение этого показателя говорит о статичности в развитии и устойчивости коллектива);

б) коэффициент оборота по увольнению; (наибольшую численность уволенных в нашем случае составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию. В связи с этим необходимо изучить причины таких увольнений);

в) коэффициент общего оборота; (количество работников, увольняющихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, характеризует текучесть, которая определяется двумя взаимосвязанными показателями – коэффициентом текучести и процентом текучести. Рост данного показателя указывает на текучесть кадров в организации);

г) коэффициент текучести составил 0,30, а процент текучести кадров в Кавказском филиале - 30%. Типовая ситуация для любой розничной сети – текучка в 60-70% в год. Для некоторых ритейлеров на активно растущем рынке, к которым относятся и салоны сотовой связи, даже текучка 80% считается нормальной. Для руководства Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» низкая текучка кадров принципиально важна, так как телеком-розница – очень непростой сегмент для продавца-консультанта, предполагающий работу в сложных информационных системах, требующих длительного обучения и высокой компетенции, что предполагает затраты компании;

д) коэффициент восполнения; (в организации коэффициент восполнения работников составил 0,68, а процент восполнения – 0,68. Данный показатель указывает на оперативность восполнения численности организации, и чем он ближе к 1, тем лучше;

е) коэффициент постоянства кадров; (исходя из данных таблицы коэффициент постоянства кадров составил 0,84, или 84%. На практике данный коэффициент должен стремиться к 1,0.

Таблица 2.2

Показатели движения рабочей силы за 2015 г.⁵

№ п/п	Показатели движения	2015 г.
1	Среднесписочная численность работников, чел	1930
2	Принято на работу, чел.	881
3	Оборот по приему, % (стр.2/стр.1× 100)	46
4	Уволено всего, чел. (сумма стр. 4.1-4.2) в .ч.	605
4.1	По собственному желанию	598
4.2	Уволено за нарушение трудовой дисциплины	7
5	Оборот по увольнению, % (стр.4/стр.1× 100)	31
6	Коэффициент текучести (стр.4.1+4.2/ стр.1)	0,3
7	Число работников, проработавших в организации в течении года (с 1 января по 31 декабря) включительно	1635
8	Коэффициент постоянства кадров (стр.7/стр.1)	0,84
9	Коэффициент общего оборота (стр2+стр4)/стр.1	0,76
10	Коэффициент восполнения (стр.4/стр.2)	0,68

Потребители. Гибкая тарифная политика Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» обращена ко всем сегментам потребителей с разным уровнем платежеспособности и потребности в мобильной связи. Тарифная сетка рассчитана как на массовых пользователей, так и корпоративных клиентов. Компания обеспечивает примерно около 49% чистых подключений новых клиентов в России за год.

Фирма выступает на двух типах клиентурных рынков:

1) потребительский рынок - отдельные лица и домохозяйства, приобретающие услуги для личного потребления. Частные клиенты являются крупнейшим клиентским сегментом компании. В Краснодарском крае база оператора МегаФон составляет 854 тысячи частных абонентов;

2) корпоративные клиенты. Кавказский филиал ОАО «МегаФон Ритейл» предоставляет комплексные решения в области мобильной и фиксированной связи корпоративным клиентам (B2B). В отличие от розничного сегмента юридическим лицам и частным предпринимателям доступны услуги мобильной

⁵ Таблица составлена автором

связи, способствующие развитию бизнеса: «SMS-информ», «Мобильная АТС», «Офис в кармане» и пр. Кроме того, им предоставляется широкий набор услуг фиксированной связи, в том числе передача данных, предоставление каналов связи, услуг центров обработки вызовов, интеллектуальные услуги связи и многие другие.

В 2014 г. около 5,2 млн. клиентов в России пользовались связью от МегаФона по корпоративным контрактам. В числе корпоративных клиентов: «Юниаструм банк», «Газпромнефть», «Северсталь», «Аэрофлот», Авиакомпания «Россия», РЖД, «Автоваз», ФСК ЕЭС и «Роснефть».

Наиболее перспективным сегментом для увеличения клиентской базы в секторе B2B является средний и малый бизнес, имеющий наибольший потенциал развития и наименьший охват операторами «Большой тройки».

Поставщики. Фирма имеет постоянных поставщиков. К 2000 году компания подписала прямые контракты с ведущими производителями персональной аудиотехники, такими как: Siemens, Motorola, Philips, Ericsson и другими. В 2014 г. ОАО «МегаФон Ритейл» заключил соглашение о стратегическом сотрудничестве с Ericsson. Салоны сотовой связи Кавказского филиала получают эту продукцию со складов Москвы и Санкт – Петербурга.

С компанией Ericsson в 2014 г. подписано соглашение, направленное на развитие и модернизацию телекоммуникационной инфраструктуры МегаФона в течение семи лет.

Тендер на поставку оборудования для строительства сетей 3G в России компания «МегаФон» на протяжении ряда лет выигрывают компании Nokia, Siemens, Networks, и Huawei Technologies, с которыми заключен договор на поставку оборудования. Поставщиком базовых станций и коммутационного оборудования в 2013 – 2014 гг. является китайская компания Huawei Technologies. По условиям договора китайский производитель телекоммуникационной техники сам устанавливает это оборудование на сетях оператора.

Партнером «МегаФон Ритейл» является и Платежный мир RURU, через

который клиенты компании могут оплачивать все наиболее востребованные услуги портала со счета своего мобильного телефона.

Конкуренты. Рынок сотового ритейла характеризуется высокой конкуренцией. В последние годы конкуренция значительно усиливается в связи с активным развитием новых для российского рынка форматов магазинов: операторская розница, моно-брендовые магазины вендоров, мультимедийных продаж. Крупнейшие игроки рынка – «Евросеть», «Связной» и сеть салонов МТС, образовавшие, так называемую «Большую Тройку». Являясь федеральными операторами, что предполагает оказание услуг сотовой связи во всех или почти во всех регионах РФ и ближнем зарубежье, эти операторы входят в число основных конкурентов ОАО «МегаФон Ритейл» на территории Кавказского филиала. Количество салонов крупнейших сотовых ритейлеров в 2015 г. в регионах присутствия Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» представлено на рис. 2.4.

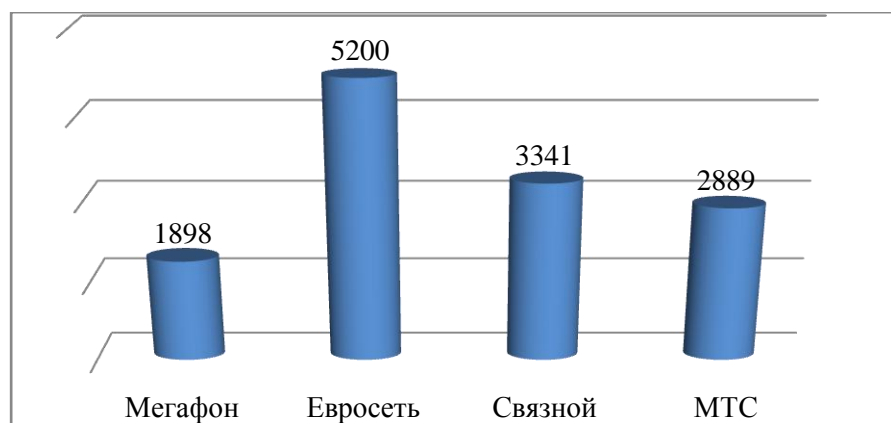


Рис. 2.4. Количество салонов сотовых ритейлеров «Большой тройки» в 2015 г. в регионах присутствия Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл»⁶

Как видно из приведенных данных, «Мегафон Ритейл» значительно отстает от «Большой тройки» в целом по региону по количеству салонов. Это соответствует стратегии компании. Исходя из текущей конкурентной ситуации, общество планирует довести общее число салонов до 2 тысяч. Активный рост

⁶ Диаграмма составлена автором

Кавказского филиала на этом закончится, дальше будет точечное увеличение присутствия в отдельных районах. Современная стадия развития компании предусматривает рост бизнес-показателей не за счет увеличения самой сети, а за счет повышения отдачи от каждого салона.

В 2015 г. выручка Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» от продажи мобильных устройств и прочей техники (млрд. руб. без НДС) так же оказалась значительно ниже, чем у «Большой тройки» (рис. 2.5).

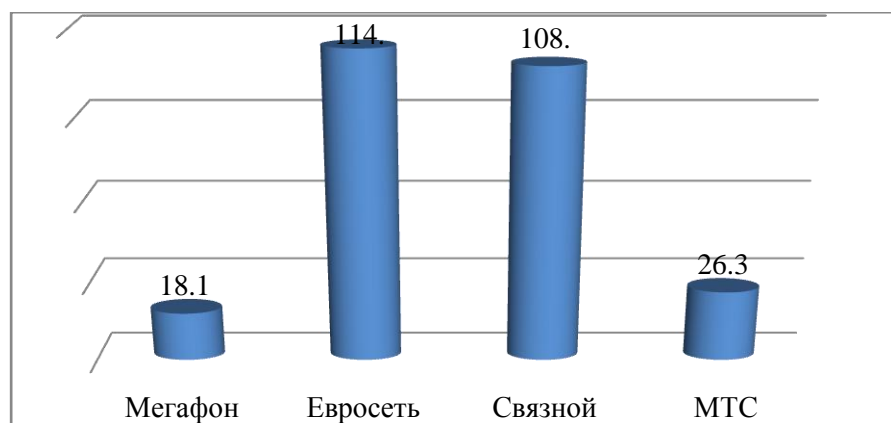


Рис. 2.5. Выручка от продажи мобильных устройств и прочей техники в 2015 г. (млрд. руб. без НДС)⁷

Сегодня все компании предоставляют своим абонентам большой спектр дополнительных услуг, поэтому выделить лидера по этому показателю нельзя. На этом фоне, пожалуй, можно выделить салоны розничной сети «Связной», которые с 2015 г. начали продажу бытовой техники. Однако продажа бытовой техники в салонах сотовой связи «МегаФон» не входит в число бизнес – задач общества.

В то же время, по оценкам специалистов ОАО «МегаФон Ритейл», у компании есть ряд конкурентных преимуществ, которые позволят ей удержаться на рынке и расширять клиентскую базу.

1) главным конкурентным преимуществом является качество обслуживания клиентов. Стратегическая задача розницы, как сервисного подразделения оператора, - удержать абонентов за счет качественного,

⁷ Диаграмма составлена автором

быстрого и удобного обслуживания рядом с домом. В связи с эти приоритетными направлениями деятельности ОАО «МегаФон Ритейл» являются:

- увеличение удовлетворенности клиентов через качественное обслуживание;
- обеспечение лидерства среди конкурентов по показателю удовлетворенности сервисом в салонах общества.

По оценке ПАО «Бизнес Аналитика - Маркет Контур» кавказский филиал ОАО «МегаФон Ритейл» в 2015 г. практически по всем параметрам удовлетворенности клиентов получило оценки выше, чем у конкурентов (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Параметры удовлетворенности клиентов (по оценке ПАО «Бизнес Аналитика - Маркет Контур»)⁸

Параметры	Мегафон	МТС	Евросеть	Связной
Удовлетворенность уровнем обслуживания	66%	61%	60%	59%
Готовность рекомендовать данный салон	60%	56%	54%	53%
Оперативность решения вопроса	75%	72%	70%	69%
Ассортимент представленного товара	64%	57%	58%	61%
Удобство расположения офисов	68%	70%	69%	67%

Значения параметров определялось, как % ответов «очень доволен» среди опрашиваемых.

Таким образом, салоны «Мегафон Ритейл» удерживает планку лучшей федеральной сотовой розницы по качеству обслуживания, что является конкурентным преимуществом компании;

2) гибкая ассортиментная политика, быстро реагирующая на запросы потребителей. Сегодня все компании предоставляют свои абонентам большой спектр дополнительных услуг, поэтому выделить лидера по этому показателю

⁸ Таблица составлена автором

нельзя. В то же время стоит отметить, что во многих случаях абоненты сети «МегаФон» и соответственно клиенты салонов первыми получают доступ к дополнительным услугам, основанным на новейших технологиях. Так, услуга РТТ («нажми-и-говори») с использованием технологии GPRS/EDGE, стала доступна абонентам компании в 2008 г., тогда как в компании МТС она стала предоставляться только в 2013 г. К преимуществам «МегаФон Ритейл» следует отнести постоянно обновляющиеся специальные предложения для абонентов. У каждого сегмента применительно к данной фирме имеются свои потребности и, соответственно, вводятся дифференцированные дополнительные услуги. Например, у молодёжи пользуются спросом услуги «позвони мне и заплати за меня» и SMS-портал. Более взрослая часть клиентов чаще использует такие услуги, как «ноль проблем», «всегда на связи» и «роуминг». У корпоративных клиентов востребованы «конференц-связь», «ожидание и удержание вызова» и «подробный счёт».

Таким образом, ОАО «МегаФон Ритейл» удовлетворяет потребности всех своих клиентов, обеспечивая надёжную связь и предлагая новые возможности общения и работы с информацией;

3) по оценке экспертов, существенным преимуществом кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» является активное развитие инфраструктуры мобильного доступа в Интернет. Ключевым фактором роста розничной клиентской базы МегаФона является активная работа по развитию инфраструктуры сети третьего и четвертого поколения. Сегодня компания располагает самым широким охватом и наиболее развитой инфраструктурой 3G-сети в России. МегаФон располагает самой крупной в России сетью 4G, которая к концу 2014 года охватывала 35,9% населения страны. Именно с пользователями мобильного Интернета и 3G-модемов компания связывает основные планы по наращиванию клиентской базы. По оценкам специалистов компании, активные инвестиции МегаФона в развитие инфраструктуры мобильного доступа в Интернет на фоне невысокого уровня проникновения этой услуги в России обеспечат в краткосрочной перспективе основной прирост

числа частных клиентов.

ОАО «МегаФон Ритейл» является лидером на рынке сотовых ритейлеров по количеству флагманских салонов - площадок, где отрабатываются новые технологии продаж и новые сервисы для покупателей;

4) важным преимуществом общества перед конкурентами является и большая зона покрытия оператора. Зона покрытия охватывает почти все населенные пункты, что увеличивает количество потенциальных потребителей. Во многих населенных пунктах Кавказского филиала (особенно в горных территориях) МегаФон является единственной доступной сотовой связью. Большая зона покрытие сети требует большее количество базовых станций, чем у конкурентов, что влечет за собой дополнительные расходы на инсталляцию и техническое обслуживание этих станций.

Однако существует ряд факторов, которые снижают конкурентоспособность ОАО «МегаФон Ритейл». Это, прежде всего, высокие, по сравнению с конкурентами цены на услуги. В рассматриваемом регионе МегаФон является самым дорогим оператором. По данным компании ОАО «МегаФон Ритейл» за 2015 г., на территории Кавказского филиала больше других тратят на сотовую связь абоненты «МегаФона» (10,4 евро в месяц), МТС - в среднем по 9,3 евро в месяц, БиЛайн – 8,9 евро в месяц, самые экономные абоненты ТЕЛЕ2 (8,1 евро в месяц).

В то же время следует отметить, что сегодня на рынке сотовых ритейлеров цена уже не основной инструмент конкуренции. Выиграют компании, которые могут предоставить последние новинки и широкий ассортимент дополнительных товаров и услуг.

Рассмотрение внешней среды Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» позволяет определить ее в целом, как благоприятную для решения стратегических бизнес – задач компании.

Маркетинговая деятельность. Основными направлениями маркетинговой деятельности Кавказского филиала в 2014–2015 гг. году являются:

- информирование потенциальных покупателей/абонентов о присутствии телефонов и смартфонов в ассортименте салонов;
- поддержка продаж кастомизированного оборудования и контрактов оператора;
- проведение активностей с вендорами.

Компания активно работает над повышением лояльности клиентов. В 2011 году филиал стал партнером программы лояльности «МегаФон-Бонус». По условиям программы за денежные средства, потраченные на услуги связи и оборудование, абонент получает баллы на свой бонусный счет. Накопленные баллы покупатель может обменять на услуги связи, а также на сувениры с брендом МегаФон и сертификаты на скидки в сетях партнеров оператора (кинотеатры, рестораны, боулинг и т.д.). Клиентам предлагаются различные бонусные программы, в том числе от крупнейших производителей мобильных устройств, таких как Nokia, Samsung, HTC и Alcatel.

К концу 2015 года программа охватывала около 51,3% розничной клиентской базы.

Для удобства клиентов с 2012 г. в салонах МегаФона реализуется программа «Открытая выкладка». Во всех салонах было установлено дополнительное оборудование с открытой выкладкой: стойки и витрины с открытой выкладкой Samsung и Nokia.

Организация открытой выкладки позволяет:

- более эффективно продвигать дата-передающие устройства за счет возможности тестирования оборудования Клиентом;
- привлекать внимание Клиентов и компенсировать время в случае ожидания освобождения сотрудника салона для консультации;
- витрины оборудованы интерактивной системой, с помощью которой можно подобрать модель смартфона, отвечающую требованиям клиента, получить информацию по всем представленным аппаратам и сравнить понравившиеся модели.

С 2013 г. реализуется проект «МегаГуру», который заключается в

обучении абонентов эффективно использовать купленные гаджеты. Основные задачи, которые решают консультанты «МегаГуру»:

- демонстрация услуг и оборудования;
- подключение дополнительных сервисов МегаФон;
- настройка клиентского оборудования;
- загрузка и установка мультимедийного контента и программ и т.д.;
- продажа сопутствующих услуг.

Наличие консультантов «МегаГуру» с высоким уровнем технической грамотности по услугам, программным и аппаратным продуктам существенно повышает маркетинговую привлекательность салонов.

Маркетинговая активность Кавказского филиала «МегаФон Ритейл» в 2014 году была сосредоточена в основном на продвижении услуг мобильного Интернета. Компания отменила WAP-тарификацию, запустила несколько новых тарифных опций («Безлимитный Интернет для телефона», «Мобильный Интернет в международном роуминге», «Детский Интернет»), а также «МегаФон-онлайн» – первый универсальный тариф для интернет-устройств. Кроме того, МегаФон активно продвигал инновационные мобильные устройства – модемы, смартфоны, роутеры в собственной розничной сети.

В рамках стратегического партнерства, заключенного компаний с VISA в 2012 году, запущена уникальная услуга «Онлайн-карта МегаФон-VISA», которая позволяет клиентам МегаФона безопасно оплачивать любые товары или услуги в сети Интернет везде, где принимаются к оплате карточки VISA. Средства при этом списываются со счета мобильного телефона.

Активность в сфере продвижения можно разделить на группы:

- совместные рекламные кампании с вендорами;
- кампании, направленные на продвижение услуг оператора;
- продвижение финансовых услуг, в том числе и совместно с ведущими производителями оборудования, например «Кредит без переплаты на смартфоны и планшеты Samsung»;
- товарные акции в салонах.

В 2012 – 2013 гг. «МегаФон Ритейл» впервые отказался от некоторых традиционных каналов коммуникации с клиентами в массовом секторе, сделав ставку на инновационные технологии. Компания полностью прекратила маркетинговую активность на радио и в прессе, придав еще большее значение использованию Интернета. Всемирная паутина позволяет достигать большого охвата перспективной молодой аудитории и ее максимального третирования, формировать устойчивую эмоциональную привязанность к бренду и обеспечивает мгновенную обратную связь.

Технико-экономические показатели. Основные технико-экономические показатели деятельности Кавказского филиала ОАО «Мегафон Ритейл» представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Технико-экономические показатели деятельности Кавказского филиала ОАО «Мегафон Ритейл» за 2014-2015 гг.⁹

Показатели	Значение на конец года		Отклонение, руб.	Темп роста, %
	2014г.	2015г.		
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб.	1199262	2857917	1658655	138.31
Среднесписочная численность работающих, чел.	1416	1930	514	36.29
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс.руб	847	1481	634	74.86
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб.	168299	219210	50911	30.25
Фондоотдача, руб.	7,13	13,04	5,91	82.89
Фондоемкость,руб.	0.14	0.08	-0.06	42.86
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг, работ, тыс. руб.	523192	1154431	631238	120.65
Затраты на 1 руб. реализованной продукции	0.44	0.407	-0.03	9,09
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс.руб.	492690	828473	335783	68.15

⁹ Таблица составлена автором

Продолжение таблицы 2.4

Коэффициент оборачиваемость оборотных средств, оборотов	2,43	3,45	1,02	41.67
Продолжительность 1 оборота, дней	149.95	105.81	-44.14	70.53
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	-371780	-244371	127409	65.73
Чистая прибыль, тыс.руб.	188594	333360	144767	76.76
Рентабельность фондов, %	28.53	31.82	3,29	11,52
Рентабельность общая (экономическая), %	15.73	11,66	-4.06	4,17

Выручка от продажи товаров и продукции организации в 2015 году увеличилась по сравнению с показателем 2014 года на 1658655 тыс. руб. или на 138,31%. Это можно объяснить повышением спроса на услуги ОАО «Мегафон Ритейл», и как следствие, ростом продаж организации. Себестоимость проданных товаров также увеличилась, но более низкими темпами, чем выручка от продажи, - на 120,65%. Обозначенные выше положительные тенденции обусловили получение и стабильный рост прибыли от продаж организации в 2015 году на 127409 тыс. руб. в сравнении с 2014 годом.

Положительным моментом в деятельности организации является и устойчивый рост производительности труда за исследуемый период. Так, в 2014 году она составляла 846,9 тыс. руб. на человека, а в 2015 году выросла до 1480,9 тыс. руб. на человека. В первую очередь это объясняется значительным увеличением выручки от продаж при увеличении среднесписочной численности работников на 514 человек или 36,29%.

Кроме того, об эффективности деятельности организации в 2015 году свидетельствует динамика следующих показателей: увеличение фондоотдачи на 5,72 или 82,89% и снижение фондоемкости на 0,06 руб. или 42,86%, что говорит об увеличении эффективности использования основных фондов; снижение суммы затрат на рубль реализованной продукции на 0,03 руб. или 9,09%; увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных средств на 1 оборот и снижение продолжительности одного оборота на 44 дня

свидетельствуют об эффективности использования оборотных средств в организации; рентабельность основных и оборотных фондов организации увеличилась на 11,52%.

Чистая прибыль организации увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 144767 тыс. руб. или 76,8%, экономическая рентабельность при этом снизилась на 4,1%. Снижение экономической рентабельности обусловлено тем, что темп прироста выручки от продажи превышает темп прироста чистой прибыли организации в 2015 году.

Таким образом, приведенные основные экономические показатели деятельности Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» показывают, что в 2014-2015 годах организация обладала высокой деловой активностью и ее деятельность была достаточно эффективной.

2.2 Анализ системы мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл»

В салонах Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» используются все классические методы мотивации персонала.

1. Материальные методы. Как любая крупная компания ОАО «МегаФон Ритейл», построенная по западноевропейским меркам, имеет продвинутую систему денежной мотивации сотрудников. Зарплата персонала состоит из оклада и премиальных выплат. В Кавказском филиале размер зарплаты сотрудников салонов МегаФон составляет от 20000 до 33000 руб. зарплата выплачивается 2 раза в месяц на пластиковую карту. В отличие от сотовых ритейлеров «Большой тройки» доход сотрудников «Мегафон Ритейл» не начинается «с нуля». Даже если продавец ничего не продал, он получает существенный оклад – примерно половину от среднего дохода. За каждую продажу вознаграждение увеличивается. Разработана сложная система стимулирующих надбавок в виде премий.

В основе системы начисления премий лежит выполнение плана. На

каждую точку ставится три плана:

- товарооборот по GSM-телефонам;
- оборот по доп.услугам;
- товарооборот за месяц без доп.услуг в валовом денежном выражении.

При перевыполнении одного (любого) из этих планов более чем на 100% командный бонус умножается на коэффициент 1,1; двух планов - на 1,2; трёх планов сразу - на 1,3. Если же какой-либо из планов будет выполнен более чем на 110%, то повышение командного бонуса произойдёт сразу на 1,2. В случае, когда все три плана выполнены на 110% и больше, командный бонус умножается вдвое.

При выполнении плана по продажам все сотрудники точки получают премию. Все товары, продающиеся в салоне, делятся на 12 категорий, по которым начисляются премиальные. Таким образом, за месяц все продавцы-консультанты по продажам набивают командный бонус, продавая мобильники, комплектующие к ним и всевозможные аксессуары и доп.услуги.

В компании принят уникальный способ вознаграждения за качество обслуживания в соответствии с действующей программой «Счастье клиента». Каждый клиент салона получает SMS с просьбой поставить оценку за сервис. Все продавцы-консультанты получают премию, которая находится в прямой зависимости от количества оценок «отлично» (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Матрица премирования сотрудников по SMS-опроса¹⁰

Удовлетворенность клиентов	Минимальная	Повышенная	Высокая
Премия	10%	30%	50%
SMS-опрос (доля оценок «5»)	90-92,99%	93-95,99%	96-100%

Уровень достижения каждым филиалом общества требований к качеству работы салонов замеряется и анализируется на регулярной основе по единой шкале, что позволяет оценить выполнение стандартов качества сразу по всем имеющимся в Компании показателям качества.

¹⁰ Таблица составлена автором

Еще одним основанием премирования является уровень знаний. Главный принцип, который лежит в основе системы оплаты за знания и компетенции, заключается в поощрении работника за приобретенные им дополнительные знания и навыки, способствующие росту профессионализма. Этот подход оправдан, так как руководство компании осознает, что ее конкурентное преимущество напрямую зависит от уровня компетентности персонала. Персонал салонов проходят аттестацию (КТЗ), которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация проводится в форме тестов на знание услуг сотовых операторов, тарифных планов, функций цифровой и мобильной электроники. В тестах присутствует порядка 200 вопросов на различную тематику. Аттестация проводится два раза в год – в январе и июле.

Несомненным достоинством аттестации является ее увязка с уровнем заработной платы сотрудника и его стимулированием (премирование). Прошедшие аттестацию работники получают дополнительную прибавку к заработной плате – от 10 до 30% (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Матрица премирования сотрудников по результатам аттестации (КТЗ)¹¹

Уровень знаний	Стандартный	Повышенный	Высокий
Премия	10%	20%	30%
Количество набранных баллов	92-94,99%	95-97,99%	98-100%

Таким образом, работа по повышению квалификации сотрудников является составной частью системы управления персоналом компании. Проведение аттестаций предусматриваются коллективным договором компании, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Премии персоналу выплачиваются и за оформление салона. Ежемесячно

¹¹ Таблица составлена автором

делается фотоотчёт по оформлению салона. При анализе фотоотчёта проверяются следующие показатели: чисто ли в салоне, на своих ли местах расположены все продаваемые устройства, верно ли стоят ценники и нет ли ценников без товара или наоборот, как оформлена прикассовая зона, находятся ли на видных местах промо материалы от партнёров и операторов и т.д. В случае если так называемых «ошибок красной зоны» нет или их хотя бы не более двух, сотрудники салона получают премию в размере 1000руб. на человека.

Сотрудникам компании предоставляется социальный пакет, который носит расширенный характер: оплачиваемые отпуск, больничный и декретный отпуск с сохранением стажа работы, необходимая для служебного пользования мобильная связь, добровольное медицинское страхование, льготное кредитование в ряде крупных банков. Также существует система скидок для сотрудников на товар, продаваемый компанией.

2. Организационно – распорядительные методы. В компании, созданы хорошие организационные условия для работы. С 2012 г. в компании реализуется проект «Создание информационной системы «Универсальное Рабочее Место Консультанта – 2 (УРМК-2)» для сотрудников салонов связи». В рамках проекта автоматизированы ключевые процедуры продаж и обслуживания. В 2013 г. реализован проект «Портал знаний для сотрудников салонов «МегаРитейл». Цель проекта – сократить время на поиск нужной информации на портале «МегаРитейл» для обслуживания клиентов, организация возможности поиска информации за любой период по всем разделам портала: по дате, по ключевому слову. Для сотрудников салонов в разы сократились временные затраты на поиск необходимой информации для обслуживания клиентов, вся информация структурирована по разделам, оформление документов, новостной информации организовано в формате, удобном для восприятия сотрудниками салонов.

Созданы условия для сотрудников, которые продолжают обучение. Им предлагается большой выбор графиков: «два через два», «четыре через три»,

«пять через два». Можно спокойно совмещать работу с учебой. Плюс - «плавающие» выходные, которые позволяют подгадать под сессию, успешно сдать экзамены.

Поскольку сотрудники «МегаФон Ритейл» - люди молодые и амбициозные, имеющие высокий уровень образования, то для них, помимо экономических методов стимулирования, очень важны и психологические методы.

В компании созданы условия для карьерного роста. В «МегаФон Ритейл» есть принцип: любая вакансия сначала выставляется на внутренний конкурс. Очевидно, что многие сотрудники розницы не хотят всю жизнь быть продавцами, и компания предоставляет им в приоритетном порядке возможности для карьерного роста.

Главный принцип компании – «выращивание» собственного кадрового резерва. Все ТОПовые позиции в рознице заполняются только за счет людей, имеющих опыт в непосредственной розничной продаже. Невозможно стать руководителем любого из подразделений компании, не поработав в должности продавца. Вертикальный рост четко прописан и разбит на несколько этапов: аттестация, обучение, стажировка и т. д. существует и программа горизонтального роста, предполагающая профессиональное развитие сотрудников, которые не стремятся к вертикальному росту, то есть не желают брать на себя дополнительную административную ответственность.

Ротация в компании, как правило, затрагивает позиции среднего и ТОПового менеджмента. Однако под перемещения могут подпадать практически все должностные уровни. Причиной такого явления обычно служит личное желание человека, решившего переехать в другой город. Кроме того, вертикальный рост в компании подчас подразумевает и работу в различных регионах страны. Так что никто не застрахован от предложения занять определенную позицию и поработать в другом российском городе. Однако в рассматриваемом салоне ротации кадров на протяжении всей его истории не было.

Большое внимание уделяется обучению сотрудников. Подготовка и обучение сотрудников является одним из направлений стратегического управления персоналом. С одной стороны, это мотивирует работников: «в меня инвестируют, меня готовят, передо мной открывают перспективы, возможность роста». С другой стороны, для самой фирмы это создает возможность иметь в будущем своих специалистов, которые смогут успешно решать новые задачи, связанные со стратегическими целями фирмы. В компании существует очное обучение, так и система дистанционного обучения продавцов, действует большой учебный центр, в котором сотрудники получают дополнительное образование. Кроме того, в системе дистанционного обучения сотрудникам назначается ряд обязательных курсов и тестирований, что позволяет в полной мере овладеть информацией о современных цифровых устройствах. В 2013 г. реализован проект «Обучение и развитие руководителей розничных подразделений», цель которого - повышение уровня компетентности линейных менеджеров. Разработаны три ступени обучения управляющих салонов:

- адаптация сотрудника к новой должности;
- усвоение – развитие ключевых компетенций;
- интеграция – формирование позиции наставника, поддержка и удержание управляющих салонов в обществе.

3. Социально – психологические методы. Большое внимание в компании уделяется формированию корпоративной культуры. Внешними атрибутами этой культуры является фирменная одежда сотрудников, принятое обращение на «ты». Организационная культура - один из ключевых факторов, определяющих успешность любого предприятия. Она в значительной степени определяет социально – психологический климат в коллективе, лицо организации, и ее потенциальные возможности.

Анализ системы мотивации в ОАО «МегаФон Ритейл» позволяет определить ее как эффективную, но в то же время существует ряд проблем, которые снижают ее эффективность. Негативные отзывы сотрудников вызывает действующая система штрафов, которые отрицательно влияют на зарплату

менеджера по продажам (образец опросного листа представлен в приложении, в «МегаФоне» это называется удержания. Как правило, руководитель перекладывает удержание на всех сотрудников салона. Таким образом, считаем, что система штрафов, которые удерживаются со всех сотрудников, независимо от того работали они в этот день, либо не работали, является демотивирующим фактором для персонала.

По мнению опрошенных респондентов, уровень заработной платы не соответствует выполняемой ими работе. Переработка в салоне, которая случается достаточно часто, дополнительно не оплачивается, а удержания иногда составляют до 30% заработка. На мой взгляд, главная проблема, оказывающая демотивирующее влияние на сотрудников и снижающая эффективность их индивидуальной работы, заключается в отсутствии индивидуального подхода в системе материального стимулирования. Считаю, что коллективное распределение премиальных выплат и налагаемых удержаний не способствует повышению эффективности труда каждого конкретного работника.

На мой взгляд, недостаточно используются социально – психологические методы мотивации. Считаю, что совместные мероприятия, профессиональные конкурсы и т. д., будут способствовать формированию команды, что является важным условием эффективности деятельности предприятия.

Глава 3 Основные направления совершенствования системы мотивации труда Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл»

При разработке проектного предложения по совершенствованию системы мотивации персонала салонов розничной сети Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» я исходила из следующего, на мой взгляд, справедливого положения о том, что главный путь решения проблемы заключается не в том, чтобы найти действенные способы мотивирования сотрудников, а в том, чтобы их не демотивировать.

Анализ системы мотивации в сотрудников салонов показал, что главными демотивирующими факторами являются:

1) отсутствие связи:

- между премиальными выплатами за выполнение плана с индивидуальным вкладом менеджеров по продажам;
- между удержаниями и индивидуальной виной сотрудников за нарушения, вызывающие эти удержания;

2) отсутствие системы вознаграждения, построенной на участии в распределении прибылей;

3) недостаточность, по оценке сотрудников, нематериальных методов стимулирования.

Для устранения названных негативных факторов с целью совершенствования системы мотивирования персонала ОАО «МегаФон Ритейл» считаю целесообразным принятие следующих управленческих решений.

1. Разработать систему премирования менеджеров согласно их вкладу в выполнение плана. Предлагаемая мною система заработной платы персонала должна складываться из следующих компонентов (рис. 3.1).

Как видно из приведенной схемы, изменения должны коснуться только переменной части заработной платы. Фиксированный оклад сотрудника, установленный в соответствии с занимаемой должностью, выплачивается вне

зависимости от выполнения плана. В предлагаемой системе премирования за выполнение плана я предлагаю заменить командный подход индивидуальным, то есть увязать премию с личным вкладом каждого продавца. При этом я предлагаю оставить систему начисления премий в зависимости от категории проданных товаров, но с учетом индивидуальных показателей продаж товаров разных категорий.

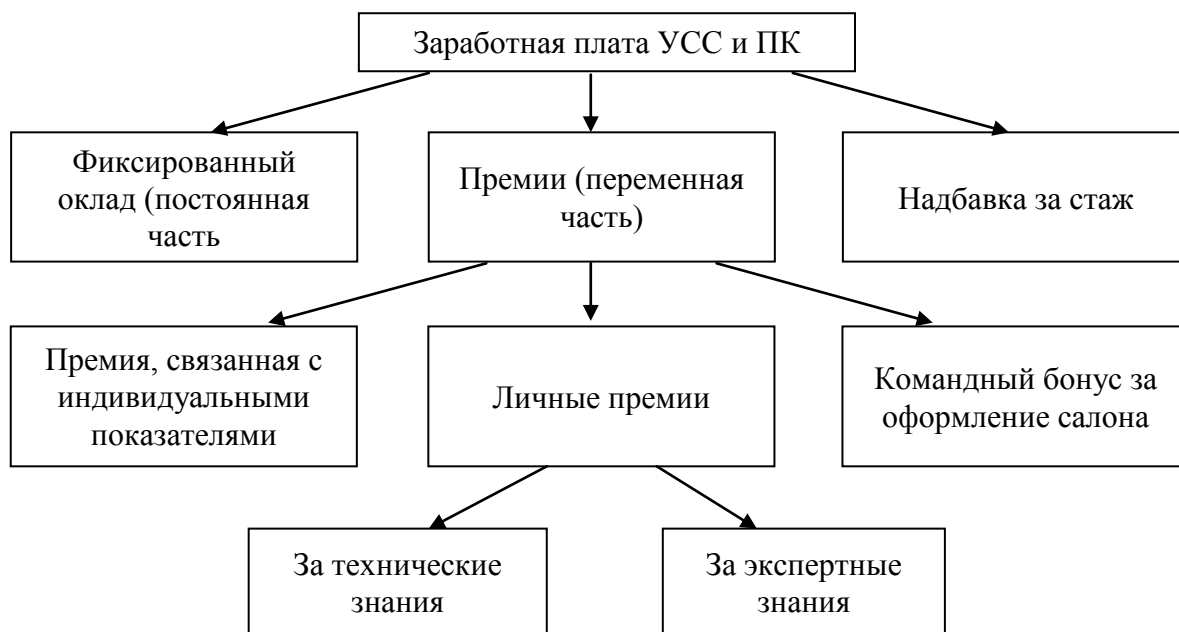


Рис. 3.1. Предлагаемая структура заработной платы персонала¹²

Для внедрения индивидуального подхода к начислению премий по выполнению плана необходимо сформулировать качественные и количественные показатели оценки работ продавцов-консультантов. Качественные показатели – владение техникой продаж и общения с клиентами оцениваются управляющим салона.

К количественным, считаю, можно отнести следующие показатели:

- количество клиентов,
- объем привлеченных средств,
- благодарности клиентов и отсутствие обоснованных жалоб с их стороны.

¹² Схема составлена автором

При этом результативность можно рассчитать по формуле:

$$\text{Рез1} = \frac{\text{Фактическое кол-во клиентов}}{\text{Плановое количество клиентов}} * 100\%$$
$$\text{Рез2} = \frac{\text{Фактический объем привлеченных средств}}{\text{Плановый объем средств}} * 100\%$$
$$\text{Рез3} = \frac{\text{Фактическое кол-во обоснованных жалоб}}{\text{Плановое количество обоснованных жалоб}} * 100\%$$

Тогда, общая результативность = Рез1 * Рез2 * Рез3

Вознаграждение рассчитывается по формуле:

$$\text{Общее вознаграждение} = \text{Оклад} + \text{Оклад} * \text{Общая результативность}$$

План, как установленная на определенный период норма выработки, эталон результативности, может быть рассчитан по средним значениям продуктивности работы продавца и может составлять около 70% от максимального значения. При такой системе необходимо установление и минимума результативности, ниже которого продавцы получают только фиксированный оклад.

Вознаграждение управляющего при такой схеме будет рассчитываться по формуле:

$$\text{Вознаграждение управляющего} = \text{Оклад} * \text{Общая результативность 1 продавца} * \text{Общая результативность 2 продавца} \text{ и т. д.}$$

Шкала квартальной премии и годового бонуса рассчитывается аналогично;

2. Разработать систему дополнительных выплат за стаж работы. Считаю, что надбавки за стаж являются одной из самых эффективных мер по профилактике текучести кадров.

Предлагаю внедрить следующую систему надбавок (в процентах от основной заработной платы):

- до 1 года – нет надбавок;
- 1–3 лет – 10% от основной заработной платы;
- более 3 лет – 25% от основной заработной платы;

3. Внедрить систему участия персонала в прибылях компании, основанную на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают результаты коммерческой деятельности организации.

На мой взгляд, целесообразно использовать такую форму участия в прибылях, как текущие выплаты. Выплаты из прибыли, устанавливаемые путем соглашения между представителями персонала и администрацией предприятия. База для определения размера выплат - корпоративная прибыль за определенный период. Считаю оптимальным выплаты из прибыли производить поквартально. Предлагаю следующую схему начисления данного вида выплат.

По результатам деятельности Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл», 20% прибыли полученной за квартал распределять между каждым сотрудником по принципу: какую долю заработной платы (ЗП) сотрудник получает от общего фонда филиала по заработной плате (ФЗП), такая же доля премии будет начисляться ему от общего премиального фонда (1):

$$ПС = (ПФ * ЗП) / ФЗП \quad (1)$$

где, ПС – премия сотрудника;

ПФ – премиальный фонд (20% от финансового результата компании за 3 мес.)

ЗП – заработная плата сотрудника, установленная в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемая вне зависимости от выполнения плана;

ФЗП – общий фонд заработной платы филиала.

При этом 20% от ПС будет удерживаться в премиальный фонд директора филиала (ПФД), который будет распределяться самим директором с учетом объективной оценки по поводу его назначения.

Такая система вознаграждения персонала, на мой взгляд, будет стимулировать выполнение поставленных целей и увеличит их потенциал к

работе, так как учитывает вклад в общий финансовый результат, как каждого сотрудника, так и всего структурного подразделения в целом.

Для наглядности предлагаемой методики премирования проведем примерный расчет премии, основываясь на результатах деятельности филиала в 2015 году.

Чистая прибыль за год составила 333360 тыс. руб., отсюда:

$$\text{ПФ} = 333360 / 4 * 20\% = 16668 \text{ тыс. руб.}$$

В Кавказском филиале на руководящих должностях работает 242 человека, среднемесячная зарплата управляющего составляет 35 тыс. руб. В должности продавца-консультанта работает 1688 чел. со средней зарплатой 25 тыс. руб.

Таким образом, рассчитаем общий фонд заработной платы филиала:

$$\text{ФЗП} = 242 * 35 + 1688 * 25 = 50670 \text{ тыс. руб.}$$

По указанной формуле (1) рассчитаем дополнительную квартальную премию от прибыли организации управляющего и продавца:

$$\text{ПС}_{\text{УСС}} = (16668 * 35) / 50670 = 11,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{ПС}_{\text{ПК}} = (16668 * 25) / 50670 = 8,2 \text{ тыс. руб.};$$

4. Внести изменения в Коллективный договор в части оплаты переработки. В ОАО «МегаФон Ритейл» оплата переработки осуществляется в соответствии со ст. №152 ТК РФ: первые два часа переработки оплачиваются в полуторном размере, за остальные часы начисляется двойной оклад. Однако в связи с тем, что штат салона очень ограничен, а работа не может быть приостановлена, то переработки являются очень частым явлением, которое оказывает демотивирующее воздействие на персонал. Считаю целесообразным определить в коллективном договоре другие правила оплаты переработанных часов. Предлагаемые мною правила: первые два часа переработки оплачиваются в двойном размере, за остальные часы начисляется два с половиной оклада. Возможен и такой вариант: предоставлять по желанию сотрудника оплаченный дополнительный выходной день;

5. Разработать социальную программу, включив в нее более широкий,

чем действующий в настоящее время список социальных выплат. Считаю, что список может быть расширен за счет следующих выплат: рождение ребенка, брак, доплаты при несчастных случаях, оплата абонементов в спортивно-оздоровительные комплексы, приобретение подарков к праздникам и т. д. Чем больше таких льгот и доплат, тем привлекательнее выглядит работа в такой организации, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо от того, являются ли социальные выплаты жизненно необходимыми или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала, они создают заинтересованность работников в экономической деятельности организации;

6. Разработать систему дополнительных социально – психологических методов мотивации сотрудников. В список дополнительных мер, считаю, можно включить:

- награждение фирменными знаками отличия;
- объявление благодарности;
- вручение ценных подарков, исходя из специфических интересов;
- сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города;
- помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл;
- помещение фотографии в корпоративной газете или на информационном листе и т. д.;

7. Внести изменения в систему удержаний из заработной платы с учетом индивидуальной вины сотрудника в ситуацию, вызвавшую удержание.

Анализ предложенных мероприятий свидетельствует о том, что разработка и внедрение системы критериев оценки результатов работы не требуют финансирования, в то время как остальные мероприятия требуют привлечения дополнительных источников финансирования.

Для осуществления предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» возможно

использование следующих источников финансирования:

1) при реализации положения о заработной плате и внедрении системы дифференцированного премирования сотрудников привлечение значительного объема дополнительных денежных средств не потребуется, поскольку будет осуществляться перераспределение существующего фонда оплаты труда между работниками с использованием критериев, определенных в положении о заработной плате;

2) финансирование социальной программы, надбавок за стаж, переработку предполагается из чистой прибыли филиалов.

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ОАО «МегаФон Ритейл» потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой от заказа среднего клиента компании, которая составляет около 500 тыс. руб.

Вместе с этим реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов компании и снижению текучести кадров. По оценкам экспертов внедрение данных мероприятий на предприятиях, в том числе на предприятиях в сфере сетевого ритейла, позволяет снизить текучесть персонала на 25-30%. Таким образом, текучесть кадров в Кавказском филиале ОАО «МегаФон Ритейл» будет уменьшена до 21-22,5%.

Оценка эффективности проектного предложения. По своей сути, вложения в мероприятия по повышению мотивации персонала торгового предприятия – это инвестиции в развитие бизнеса. Эффективность этих вложений должна определяться повышением эффективности деятельности компании. Очевидно, что ждать эффекта от данных инвестиций здесь и прямо сейчас нельзя.

Самыми характерными эффектами от реализации предложенных мероприятий, с точки зрения экономической эффективности, на мой взгляд,

будут:

1. Снижение затрат на подбор персонала, как собственными силами, так и силами привлеченных кадровых агентств (S_{Π}) в связи со снижением текучести кадров;

2. Снижение расходов на обучение новых специалистов (S_o) в связи со снижением текучести кадров.

Таким образом, экономический эффект $S_{\text{эф}}$ от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников салона «МегаФон» определяется как сумма (2):

$$S_{\text{эф}} = S_{\Pi} + S_o \quad (2)$$

Поскольку салоны осуществляют подбор сотрудников «своими силами» затраты на подбор определяются как отношение месячного должностного оклада данного специалиста (администратора салона) к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

$$S_{\Pi} = 6400 / 3 = 2\,133 \text{ руб.}$$

Средняя стоимость обучения одного работника в год (S_o) = 168 000 руб.
Обучение трех сотрудников обошлось салону за год в сумму 504000 руб.

$$S_{\text{эф}} = 504000 + 2\,133 = 506133 \text{ руб.}$$

В то же время реализация предложенных мероприятий повлечет за собой и расходы на их проведение (расходы на социальную программу S_c , надбавки за стаж S_n , изменение оплаты переработки S_{Π}). Общий объем затрат S_z определяется как сумма (3):

$$S_z = S_c + S_n + S_{\Pi} \quad (3)$$

Планируемые расходы на социальную программу для персонала (S_c) салона составят примерно 140 000 руб.

Расходы на надбавки за стаж (S_n) составят:

1 работник (стаж более 3 лет) = 15 000 * 25% = 3750 руб. (ежемесячная надбавка);

2 работника (стаж 2 года) = 15000 * 10% = 1500 руб.

Итого расходы на надбавку в год составят:

$3750 * 12 + 3000 * 12 = 45000 + 36000 = 81000$.

Расходы на повышение размера оплаты переработки рассчитаем следующим образом. За 2015 г. общее количество переработки составило 342 часа. При существующей системе оплаты работникам за эти часы было выплачено 28642 руб. По новой системе оплаты эту сумму предлагается увеличить на 50%. Таким образом, она составит в год: 42963 руб.

$S_3 = 81000 + 140\ 000 + 42963 = 263963$ руб.

Соответственно, экономический эффект будет определяться как разница экономического эффекта от реализации мероприятий и затрат на проведение данных мероприятий (4):

$$Shr = S_{эф} - S_3 \quad (4)$$

$Shr = 506133 - 263963 = 242170$ руб.

Коэффициент рентабельности от реализации мероприятий рассчитывается по формуле (5):

$$K = \frac{Shr}{S_3} \quad (5)$$

$$K = \frac{242170}{263963} = 0,971 = 97\%$$

Таким образом, коэффициент рентабельности, показывающий соотношение выигрыша к затратам, свидетельствует о том, что с экономической точки зрения внедрение разработанных мною рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала салонов «МегаФон» выгодно компании.

Совершенствование системы мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» будет иметь положительные социальные последствия:

- мотивирует персонал на достижение результата;
- повысит ответственность каждого сотрудника.

Сочетание индивидуального и коллективного подходов к системе премирования, максимально допустимая индивидуализация вознаграждений, на мой взгляд, будет способствовать осознанию справедливости соотношения между затратами своего труда - опытом, способностями, знаниями, трудовыми усилиями - и получаемыми вознаграждениями.

Введение надбавок за стаж работы, считаю, позволит снизить текучесть кадров и повысить уровень лояльности сотрудников по отношению к компании.

Расширение спектра социальных выплат будет способствовать не только решению некоторых материальных проблем сотрудников, но и явится свидетельством заботы и внимания руководства фирмы к сотрудникам.

Сильную трудовую мотивацию, на мой взгляд, создаст система участия персонала в прибылях компании. Внедрение такой системы в форме текущих выплат будет способствовать:

- сохранению социального мира внутри организации;
- повышению заинтересованности персонала экономическом успехе фирмы;
- побуждению к высокопроизводительному труду даже отстающих работников, так как при расчете учитываются реально достигнутые результаты конкретного работника.

Однако высокий экономический и социальный эффект от внедрения этой системы возможен лишь при условии своевременного и точного информирования персонала о деятельности организации и ее результатах.

При системе участия сотрудников в прибылях фирмы часть их трудового дохода превращается в предпринимательский доход.

Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и

компенсировать потери сегодняшнего дня. Поэтому при финансовых затруднениях компания может уменьшить размер выплат из прибыли или совсем прекратить их до тех пор, пока производство вновь не станет прибыльным.

Заключение

Основной тенденцией на рынке сотовых ритейлеров является постепенная консолидация торговли. В условиях стагнации этого сегмента рынка отсеиваются малоэффективные ритейлеры. Консолидация и усиливающаяся конкуренция заставляет ритейлеров искать и развивать новые форматы, осваивать новые ниши и рынки, выводит на более высокий уровень качество обслуживания, приспособившись к растущим запросам потребителей, рассчитывающих, с одной стороны, на приемлемые цены, а с другой – на качественный сервис, обеспечивающий комфортность покупок и делающий торговые точки привлекательными. В этих условиях особую актуальность приобретает эффективность работы каждого салона и каждого сотрудника.

Ориентация работников на достижение целей организации сегодня, как никогда, является одной из главных задач руководства. Учитывая, что решение этой задачи предполагает наличие мотивации работников, то создание эффективной системы мотивации выступает как одно из приоритетных направлений в управлении персоналом.

Существует много подходов к построению такой системы, однако ни одна теория не дает точного указания, что даст наилучшие результаты в конкретных условиях и обстоятельствах. Управленцу - практику необходимо самому определить, какие положения должны быть ключевыми для системы мотивации на конкретном предприятии.

В работе проводилось исследование системы мотивации персонала федеральной розничной сети ОАО «МегаФон Ритейл» на примере Кавказского филиала организации. На сегодняшний день ОАО «МегаФон Ритейл» является динамично развивающейся федеральной розничной сетью российского рынка сотовой связи. Высокое качество обслуживания, новейшие технологии, постоянно обновляющийся ассортимент и гибкая ценовая политика позволяет обществу удерживать позиции на высоко конкурентном рынке сотовых ритейлеров. Результатом своего успеха в бизнесе руководство компании видит

в хорошо подобранной команде высококлассных специалистов, а также сильной материально-технической базе.

Основная стратегическая цель компании – повышение эффективности деятельности работы компании, а также улучшение качества обслуживания клиентов.

Исследование мотивации работников Кавказского филиала «МегаФон Ритейл» было проведено с использованием следующих методов: анализ документов, имеющих отношение к системе мотивации, проведение интервью в форме полуструктурированного опроса сотрудников. Проведенное исследование позволило выявить ряд проблем в действующей системе мотивации.

Таким образом, в результате проделанной работы можем сделать следующие **выводы**:

- организационная структура Кавказского филиала ОАО «МегаФон Ритейл» представляет собой линейно-функциональную модель;
- кадровый состав филиала отличается высоким потенциалом: 57% сотрудников имеет высшее образование, коэффициент текучести кадров составляет 30% (довольно низкий показатель в сравнении с другими ритейлерами), что свидетельствует о стабильности кадрового состава;
- к основным конкурентным преимуществам организации относятся качество обслуживания клиентов, гибкая ассортиментная политика, активное развитие инфраструктуры мобильного доступа в Интернет, большая зона покрытия оператора;
- выручка от продажи товаров и продукции организации в 2015 году увеличилась по сравнению с показателем 2014 года на 7930150 тыс. руб. или на 138,31%, что обусловило рост прибыли от продаж организации в 2015 году на 609153 тыс. руб. в сравнении с 2014 годом и рост чистой прибыли в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 692140 тыс. руб. или 76,8%;
- в целях мотивации сотрудников в организации применяются материальные, организационно-распорядительные и социально-

психологические методы;

- к отрицательным моментам системы мотивации персонала относятся необъективность премиальных выплат и удержаний, отсутствие системы вознаграждения, построенной на участии в распределении прибылей, недостаточность нематериальных методов стимулирования.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала Кавказского филиала ОАО «Мегафон Ритейл» мной разработаны следующие **предложения**:

1. Разработана система премирования управляющих и продавцов согласно их вкладу в выполнение плана;

2. Разработана система дополнительных выплат за стаж работы;

3. Предложено внедрить систему участия персонала в прибылях компании, основанную на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают результаты коммерческой деятельности организации;

4. Предлагается внести изменения в Коллективный договор в части оплаты переработки;

5. Разработана социальная программа, включающая более широкий, чем действующий в настоящее время, список социальных выплат;

6. Разработана система дополнительных социально – психологических методов мотивации сотрудников;

7. Внесены изменения в систему удержаний из заработной платы с учетом индивидуальной вины сотрудника в ситуацию, вызвавшую удержание.

Список использованной литературы

1. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2011. – 448 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 432 с.
3. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Питер Ройш. Управление персоналом.- Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2012. – 352 с,
4. Беляцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера.- Мн.: Книжный дом, 2012. – 255 с.
5. Блинов А.О. Особенности мотивации персонала в кризисной ситуации / А.О. Блинов, В. Захаров // Экономист. – 2010. – №3. – С. 25-31.
6. Бутенко Т. М. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т.М. Бутенко, Т. Саблина// Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №4. – С. 57-60.
7. Варданян И.С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №1. – С. 129-132
8. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 613 с.
9. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр: ИНФРА -М, 2012. – 576 с.
- 10.Галенко В. П., Страхова О. А., Файбушевич С. И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 213 с.
- 11.Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2012. – 365 с.
- 12.Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 4-е изд. испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
- 13.Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учеб.-практическое пособие / Н. А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2010. – 269 с.

- 14.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарике, 2014. – 318 с.
- 15.Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2010. – 336 с.
- 16.Казначевская Г. Б. Менеджмент: учеб. для студентов образоват. учреждений сред. проф. образования / Г. Б. Казначевская. – Изд. 14-е, доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 347 с.
- 17.Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2014. – 303 с.
- 18.Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 240 с.
- 19.Маслова В. М. Управление персоналом: учеб. для бакалавров / В. М. Маслова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.
- 20.Менеджмент: учеб. для бакалавров: по направлению и специальности «Менеджмент» / А. Н. Алексеев и др. под общ. ред. И. Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2013. – 690 с.
- 21.Оучи У. Г. Методы организации производства: японской и американский подходы. – М.: Экономика, 2013. – 311 с.
- 22.Переверзев М.П. Менеджмент: учеб. для вузов / М. П. Переверзев, И. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 329 с.
- 23.Розничная торговля России: скромные перспективы 2014. Аналитический обзор. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ra-national.ru> (дата обращения 11.03.2016).
- 24.Управление персоналом: учеб. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
- 25.Федосеев В. Н. Управление персоналом: учеб. пособие / В. Н. Федосеев.– М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2012. – 528 с.

Опросный лист сотрудников ОАО «МегаФон Ритейл»

- 1. Ваша позиция в организации:** 1) УСС 2) СПК 3) ПК
- 2. Ваш пол:** 1) мужской 2) женский
- 3. Ваш возраст:** ____ лет
- 4. Как долго Вы работаете в данной организации?** ____ лет / ____ месяцев
- 5. Что Вы больше всего цените в своей работе?** Дайте один или два ответа
 1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
 2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
 3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
 4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
 5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
 6. Другое: _____
- 6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?** Дайте только один ответ
 1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
 2. В своей работе я – полный хозяин.
 3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
 4. Я - ценный, незаменимый для организации работник.
 5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
 6. Другое: _____
- 7. Как Вы предпочитаете работать?** Дайте один или два ответа
 1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
 2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
 3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
 4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
 5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.
 6. Другое: _____
- 8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?** Дайте один или два ответа
 1. Если предложат намного более высокую зарплату.
 2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
 3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
 4. Если это очень нужно для организации.
 5. Другое: _____
 6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).
- 9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?** Дайте один или два ответа
 1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
 2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
 3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
 4. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
 5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
 6. Другое: _____
- 10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?** Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

Продолжение приложения

Вопрос	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии			
2. Доплаты за квалификацию			
3. Доплаты за тяжелые и вредные условия			
4. Социальные выплаты и льготы, пособия			
5. Доходы от капитала, акций			
6. Любые дополнительные приработки			
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
5. Другое: _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
6. Другое: _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.
6. Другое: _____

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

Продолжение приложения

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.
6. Другое: _____

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
6. Другое: _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.
6. Другое: _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
6. Другое: _____
- 7.. Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Другое: _____

7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

Продолжение приложения

7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9. Другое: _____