



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**Кафедра экономики, управления и права**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Выпускная квалификационная работа

Направление: 38.03.02 Менеджмент

Профиль: Управление человеческими ресурсами

Проверка на объем заимствований:

63,9 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«28» апреля 2017 г.

Зав. кафедрой

Рябчук П.Г.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-409-114-4-1Ет

Бондарева Антонина Владимировна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Д.Н.

## Введение

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Стимулирование играет огромную роль в организации деятельности предприятия, так оно направлено на мотивацию работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль.

С развитием социальных отношений в обществе меняются и потребности работников. В современной экономике помимо материального фактора большое значение имеют моральные стимулы и социальные льготы. Эволюционируют и материальные формы стимулирования работников. В материальном вознаграждении увеличивается доля выплат по результатам хозяйственной деятельности предприятия, большее значение придается развитию у наемных корпоративного мышления, развивается система социальных льгот.

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 стимулирования работников.

Изучению системы стимулирования персонала посвящены работы таких известных отечественных и зарубежных авторов как: Борисова Е.И., Дружинин В.Н, Логвинов Д.В, Кротова Н.В., Терентьева Т.А., Кибанов А.Я.,

Кондратова И.Г., Захаров Д.К., Зайцева Т.В., Егоршин А.П., Веснин В.Р., Артельный Ю.А. и т. д.

Актуальность темы, степень ее научной разработанности и практическая значимость обусловили цель и задачи данной работы.

Целью дипломной работы является разработка путей совершенствования системы финансового стимулирования персонала в современных условиях на примере ОАО «МегаФон».

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- уточнить сущность системы стимулирования труда на предприятии;
- исследовать виды стимулирования трудовой активности;
- дать характеристику организации ОАО «МегаФон»;
- проанализировать систему мотивации и стимулирования в ОАО «МегаФон»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования персонала в ОАО «МегаФон»;
- обосновать социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала в ОАО «МегаФон».

**Объектом исследования** являются общественные отношения на предприятии.

**Предметом исследования** выступает система финансового стимулирования персонала в ОАО «МегаФон».

При написании работы были использованы научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Исходной базой анализа системы финансирования персонала в ОАО «МегаФон» послужила документация предприятия.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **1.1 Сущность и содержание системы финансирования персонала предприятия**

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышения эффективности и качества труда. При использовании ее в управлении социальными объектами выясняется, насколько достаточно разработана и действенна система.

Говоря о стимулировании необходимо остановиться на таких понятиях как «потребности», «мотив» и «мотивация», так как все этих понятия неразрывно связаны между собой.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека [3, С.105]. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов [3, С.105]. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть отличны, даже если они испытывают одинаковую

потребность. Мотивы поддаются осознанию – человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

В научной литературе дается множество определений мотивации, рассмотрим некоторые из них. Так, А.П. Егоршин дает следующее определение мотивации: «мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [8, С.307]. В свою очередь, С.К. Мордовин дает несколько иное определение: «Мотивация – это создание внутреннего побуждения к действиям» [18, С.161]. Данное определение подразумевает под мотивацией некую психологическую причину, заставляющую человека действовать, и чем важнее причина, тем эффективнее будет действовать человек.

Но наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда, на мой взгляд, дана в учебно-практическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности» [17, С.108]. Однако, хотелось бы отметить, что это суждение авторов дано с позиции работника, но не руководителя. Кроме того, данное определение можно считать руководством к действию в системе управления организацией.

В результате обобщения приведенных выше трактовок мотивации труда следует вывод, что мотивация – есть процесс побуждения каждого сотрудника (всех членов коллектива) к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Это определение показывает тесную связь управленческого и

индивидуально-психологического содержания мотивации, основанного на том, что управление социальной системой и человеком содержит в себе обязательный элемент согласования целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложения человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю [25, С.62].

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Различают четыре основные формы стимулов. К первому относится принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используют административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

Ко второму – материальное поощрение. Сюда относят стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности,

публикации в прессе, правительственные награды и др.

Моральное поощрение оказывает на сотрудников положительное нравственное и этическое влияние и приносит душевное удовлетворение. А материальное поощрение всегда имеет денежное выражение и наряду с моральной удовлетворённостью позволяет получить работнику дополнительный материальный доход. В настоящее время чаще используется материальное поощрение, чем моральное, но любой руководитель в праве разработать свои новые моральные стимулы, которые будут эффективны при стимулировании персонала и применять их у себя в организации.

Статья 191 Трудового кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ) предусматривает следующие меры поощрения, которые применяет работодатель для поощрения работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности, которые могут быть поделены на меры морального и материального характера:

- меры морального поощрения: объявление благодарности, награждение почетной грамотой, представление к званию «Лучший по профессии»;

- меры материального поощрения: выдача премии, награждение ценным подарком [1, С. 309].

Перечень мер поощрения, приведенный в ТК РФ, не является исчерпывающим. В нем предусмотрены лишь основные виды мер поощрения, получившие широкое распространение на практике.

Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма и др.). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. По мнению известных российских

исследователей Травина В.В. и Дятлова В.А. стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов [17, С.85].

Стимулирование труда – это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [8, С.54]. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование [15, С.59].

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие стимулирование, то выяснится что это следующие характеристики деятельности:

- усилие;
- старание;
- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за



сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован и простимулирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет стимулирование, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям «спустя рукава», безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему стимулирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность, как характеристика деятельности человека, указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек

может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью стимулирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей [9, С.112].

При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по-разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу. Для многих людей, например, работников, занимающихся интеллектуальным трудом, более значимыми будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные деньги, которые он мог бы получить, займись торговлей или став коммерческим агентом.

Поэтому вознаграждение за труд может быть двух типов: внутреннее и внешнее.

Внутреннее вознаграждение – это удовольствие, получаемое человеком от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу.

Внешнее вознаграждение – это материальные выгоды, продвижение по служебной лестнице, повышение социального статуса [26, С.56].

Поэтому при стимулировании работников, не только материальном, руководителю необходимо выявлять потребности работников, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня.

К сожалению, в современных российских условиях во многом утрачены стимулы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство работников ставит во главу угла материальный фактор и лишь

незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости.

Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования наемных работников должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе.

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что система стимулирования должна существовать как на малых так и на крупных предприятиях, цель которой повысить качество труда каждого работника, что в свою очередь повлияет на повышение эффективности деятельности предприятия в целом.

## **1.2 Факторы финансового стимулирования сотрудников**

Определение особенностей трудовой мотивации и ее оценка являются важнейшим фактором работы с персоналом, поскольку адекватно выбранные методы стимулирования трудовой активности открывают дополнительные возможности управления мотивацией труда, а также механизмы воздействия и влияния на человеческий фактор.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная теория, называемая методом «кнута и пряника», во многих странах перестает действовать даже применительно к работникам физического труда. Поэтому современные ведущие корпорации придерживаются другой теории, согласно которой главная задача руководителя – достижение заинтересованности работников в труде и повышение эффективности их работы.

Зачастую именно оплату труда руководители считают основным фактором, способным положительно повлиять на результаты работы. Это объясняется тем, что материальное вознаграждение позволяет удовлетворить не все, но многие основные потребности человека. Однако увеличение

заработной платы само по себе не повышает качество и производительность труда. При этом ее снижение (например, система штрафов за несвоевременность, ошибки и т. п.) воспринимается как несправедливость и способно существенно снизить эффективность работы.

В каком же случае заработная плата является инструментом мотивации трудовой деятельности? Если человек испытывает недостаток денег, то материальное вознаграждение будет для него ведущим мотивом работы. В случае, когда заработная плата позволяет удовлетворить основные потребности, значимыми становятся мотивы более высокого порядка. Низкий уровень оплаты труда существенно обедняет структуру мотивов труда. Только при уровне заработной платы сравнимым со средним начинают работать такие мотивы, как содержание труда, повышение квалификации, возможность должностного роста, отношения в коллективе и с администрацией. Мотивы причастности и самореализации начинают работать в группе высокооплачиваемых сотрудников.

Материальное вознаграждение достаточно тонкая система стимулирования и для того, чтобы она выполняла свою мотивирующую функцию, она должна быть гибкой, четко дифференцированной и справедливой, отражать в себе конечный результат и быть понятной сотрудникам. Отметим, что выплаты за выслугу лет, социальные льготы (железнодорожные билеты, медицинское обслуживание, детские учреждения и т. п.) не являются мотивирующим фактором, но повышают лояльность работника к организации.

Рассмотрим более подробно основные формы и методы стимулирования трудовой активности.

Система стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Известный японский менеджер Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [29, С.41].

Все стимулы условно можно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных компаниях значительно отличается. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращения в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

К материальному стимулированию относят:

- заработную плату;
- участие в распределении прибыли;
- премии;
- участие в капитале.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия, но при всей значимости заработная плата в большинстве процветающих фирмах не превышает 70% дохода работника, остальные 30% дохода участвуют в распределении прибыли.

Участие в распределении прибыли – является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации.

Участие в прибылях используется предпринимателями как средство,

способствующее сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни. Общим для всех является одно: раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли [32, С.68].

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией, направленной на обеспечение получения прибыли. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью или бонус акциями.

Система участия в капитале базируется на показателях коммерческой и производственной деятельности организации при участии двух составляющих: труда и капитала. Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы даёт предприятию преимущество: первоначально нет оттока денежных средств.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов – своих и организации. До тех пор пока наёмный работник не имеет никакого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации. Так, если члены трудового коллектива не являются собственниками (совладельцами) организации, а участвуют в прибылях и имеют право голоса при распределении прибыли, то возникает реальная

угроза выплаты из прибыли большей доли средств, чем это позволяют перспективы развития производства. Поэтому крайне желательно, чтобы каждый работник реально был заинтересован в реализации стратегических планов развития предприятия [23, С.50].

К нематериальным способам стимулирования относятся организационные и морально – психологические.

Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играют перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придаёт им уверенность в завтрашнем дне. Стимулирование обогащением содержания труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их личным интересам и склонностям, с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе шефом.

Морально – психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

- создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за её результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то;

- присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, его результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем

это «что-то» должно получить имя своего создателя.

– признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. Публичное признание знакомо нам намного лучше;

– к морально – психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации;

– морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и товарищей [22, С.345].

Необходимо упомянуть еще одну форму стимулирования, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идёт о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный стимул).

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально – психологические факторы стимулируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после 5 лет ни один из них не обеспечивает стимулирование в должной мере, поэтому удовлетворенность



работой падает.

Необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет по – настоящему действенным и личностно значимым.

В заключение данного пункта хотелось бы сделать ряд выводов:

- понятия «мотивация» и «стимулирование» неразрывно связаны между собой, но, вместе с тем, стимулирование принципиально отличается от мотивирования, прежде всего тем, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование;

- стимулы выполняют задачи рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов;

- существует большой перечень форм и методов стимулирования продуктивной деятельности, которые целесообразнее использовать не по отдельности, а в совокупности;

- к основным формам и методам стимулирования труда относят материальное и не материальное стимулирование;

- каждая из этих форм хороша по-своему, но все же наиболее эффективнее и рациональнее использовать эти формы и методы в совокупности, примером может служить такая форма стимулирования, как продвижение в должности, которое дает более высокую заработную плату и интересную, содержательную работу.

Таким образом, сущность системы стимулирования заключается в применении по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией. Эффективное стимулирование труда невозможно осуществить, используя какой – либо один из методов стимулирования.

Формы морального и материального стимулирования предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Совокупность этих форм представляет систему стимулирования персонала, которая должна строиться на определенных принципах, о чем и пойдет речь в следующей главе.

Стратегической линией оптимизации методов стимулирования трудовой мотивации является кадровая работа. Наиболее эффективными мероприятиями повышения трудовой мотивации являются планирование деловой карьеры специалистов с использованием результатов психологической диагностики, выявление перспективных специалистов и выдвижение их в резерв, практика закрепления специалистов и молодых руководителей за кураторами-наставниками из числа руководителей служб, отделений, дирекций, разработка индивидуальных программ подготовки молодых специалистов и руководителей, планомерная работа по повышению профессиональных знаний и приобретению нового опыта [17, С.230].

Таким образом, сущность системы стимулирования заключается в применении по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией. Эффективное стимулирование труда невозможно осуществить, используя какой – либо один из методов стимулирования. Формы морального и материального стимулирования предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и как следствие повышение эффективности труда и его качества. Совокупность этих форм представляет систему стимулирования персонала, которая должна строиться на определенных принципах, о чем и пойдет речь в следующей главе.

### **1.3 Система финансового стимулирования как составная часть общей стратегии организации**

О стимулировании и формирования мотивации персонала написано достаточно много. Прежде всего хотелось бы обратить внимание на то, что российские руководители пытаются выстраивать собственные модели оценки, стимулирования и мотивации, исходя из конкретных условий деятельности.

Стимулирование персонала рассматривается как элемент общей системы работы с персоналом, который неразрывно связан с ней и со всеми другими элементами системы. Этот подход предполагает, что человеческий фактор является одним из определяющих в успехе организации в условиях конкурентной борьбы на рынке. Поэтому в программу работы с персоналом помимо определения форм и методов стимулирования наемных работников входят планирование кадрового состава, качественная подготовка персонала, формирование показателей оценки, как рабочих мест, так и результатов труда, тренинги по специальности и по менеджменту для руководящих кадров и другие направления работы с персоналом.

При создании системы стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.

Остановимся на сущности этих принципов.

1) Комплексность – предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы – это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой

работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

2) Системность – предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации. Примером системности может быть система материального и морального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

3) Регламентация – предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться

конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи:

- 1) определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
- 2) обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;
- 3) распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- 4) установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- 1) определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
- 2) определение количественной оценки по каждому из показателей;
- 3) создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

- 4) Специализация – это закрепление за подразделениями предприятия и

отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

5) Стабильность – предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника.

6) Целенаправленное творчество – необходимо сказать о том, что система стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить. Особенно серьезно нужно подойти к стимулированию творческого процесса в научно-конструкторских коллективах.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить

работнику определенные гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. Причем гибкость в оплате труда проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате. Спектр гибких выплат достаточно широк. Это и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования и т.д., и системы коллективных премий, рассчитанные, в первую очередь, на рабочих, и системы участия в прибылях, рассчитанные на специалистов и управленцев, и гибкие системы социальных льгот. Только применение всех форм стимулирования, рассчитанных на применение по отношению ко всем работникам организации, может дать необходимый эффект.

Как показывает опыт, на российских предприятиях в настоящее время основными проблемами в механизме стимулирования наемных работников являются:

1) недостаточная гибкость механизма формирования оплаты труда, его неспособность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;

2) отсутствие вообще какой-либо оценки или необъективная предпринимателем оценка индивидуальных трудовых показателей наемных работников;

3) отсутствие справедливой оплаты труда руководителей, специалистов и служащих; наличие необоснованных соотношений в оплате их труда;

4) негативное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Все эти проблемы, которые стоят перед предприятиями при решении вопросов об оплате труда, преодолимы с использованием российского и



зарубежного опыта.

Так, недостаточная гибкость в оплате труда решается введением современных форм вознаграждения, зависящих от результатов трудовой деятельности. Такими формами являются гибкие системы оплаты, где наряду с постоянной частью заработка есть переменная часть в виде участия в прибылях, коллективных премий и т.д.

Результатом действия системы стимулирования на предприятии должно быть повышение эффективности деятельности предприятия, чего можно добиться, в свою очередь, за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. При этом предпринимателю нужно руководствоваться необходимостью привлечения и сохранения на длительный срок высококвалифицированных работников, повышения производительности труда и повышения качества выпускаемой продукции, увеличения отдачи от вложений в персонал, повышения заинтересованности работников не только в личных успехах, но и в успехах всего предприятия в целом и, наконец, повышения социального статуса работников.

Основной целью управления стимулированием труда является обеспечение роста доходов персонала и дифференциации их выплат в соответствии с трудовым вкладом отдельных работников в общие результаты деятельности торгового предприятия.

Управление стимулированием труда охватывает ряд последовательно выполняемых этапов работ:

1. Выбор форм и систем заработной платы представляет собой начальный этап организации стимулирования труда персонала.
2. Построение на предприятии тарифной системы заработной платы представляет собой важный этап организации стимулирования труда на тех предприятиях, где заняты работники различной квалификации, где имеются существенные различия в сложности выполняемых работ.
3. Построение системы дополнительного стимулирования отдельных аспектов трудовой активности работников призвано усилить трудовую

мотивацию персонала. К дополнительным методам стимулирования можно отнести:

- ценные подарки;
- моральные поощрения;
- отгулы, дополнительные отпуска;
- привлеченные средства персонала под проценты;
- долевое участие персонала в прибыли;
- продажа акций компании.

Наряду с дополнительными методами стимулирования российские преуспевающие компании в качестве метода стимулирования труда своих работников используют различные льготы:

- оплата жилья;
- организация отдыха (льготный проезд, оплата бензина и т.д.);
- обучение за счет компании;
- страхование;
- предоставление ссуд;
- оплата общественного гражданства.

4. Индивидуализация условий материального стимулирования наиболее квалифицированных работников является одним из современных направлений организации их стимулирования, широко используемых в зарубежной практике.

Эта индивидуализация обеспечивается путем внедрения на предприятиях торговли контрактной формы оплаты труда.

5. Планирование средств на стимулирование труда осуществляется в разрезе двух основных источников формирования этих средств – издержек обращения и прибыли предприятия, остающейся в его распоряжении.

Говоря о стимулировании работников, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда.

Специалисты считают – система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника. От этого зависит, станет ли

предлагаемая система мотивирующим или демотивирующим фактором.

Определив, какой тип работников преобладает в компании, можно выработать рекомендации по созданию оптимальных условий, при которых будет обеспечена максимальная отдача.

Если разработанная в организации система мотивации входит в противоречие с поведенческими характеристиками реальных сотрудников, надо либо корректировать систему, либо менять сотрудников. Попытки навязывания мотивов “сверху” без учета существующей организационной культуры малоэффективны.

В то же время правильное разъяснение системы мотивации может в значительной степени сгладить эти противоречия. Зная, к какому поведенческому типу относятся подчиненные, руководитель может правильно расставить акценты при разъяснении не только системы мотивации, но и любых других изменений, происходящих в организации.

Сегодня многие компании разрабатывают серьезные комплексные программы мотивации персонала. Однако эти программы не всегда работают эффективно, так как не учитывают особенности отдельных сотрудников. Мотивировать человека, который ценит покой и стабильность, возможностью решать сложные задачи на свой страх и риск так же нецелесообразно, как и мотивировать активного предприимчивого человека надбавкой к зарплате за выслугу лет.

Удовлетворенность работой – это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов.

Поддерживающие факторы:

- деньги;
- условия;
- инструменты для работы;
- безопасность;
- надежность.

Мотивирующие факторы:

- признание;
- рост;
- достижения;
- ответственность и полномочия.

Если обе группы факторов отсутствуют – работа становится невыносимой. Если присутствуют только поддерживающие факторы – неудовлетворенность от работы минимальна. Если присутствуют только мотивирующие факторы – сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить. Если обе группы факторов присутствуют – работа приносит максимальную удовлетворенность.

Говоря о системе стимулирования работников, необходимо выделить основные требования к ней. К таковым можно отнести:

- 1) ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- 2) четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- 3) создание системы объективной оценки работников и исключение субъективности в оценке;
- 4) зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы;
- 5) возможность неограниченного роста заработной платы с ростом индивидуальных результатов работника;
- 6) учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- 7) равная оплата работников с одинаковой сложностью и ответственностью выполняемых работ в различных подразделениях предприятия (относится к базовой оплате без учета дополнительных выплат по результатам).

Таким образом, при создании системы стимулирования необходимо учитывать весь комплекс вопросов, включая и государственное регулирование размера оплаты труда. [12, с.112]

Когда речь идет о мотивации, необходимо учитывать, что в компании, где зарплата (независимо от ее размеров) ниже среднерыночной для отдельных категорий специалистов, не соответствует прожиточному минимуму, где отсутствует организационная структура и порядок, где нагрузка на персонал превышает разумную, то есть в компании, где не созданы предпосылки нормальной работы, никакая система мотивации не даст долгосрочного эффекта.

Таким образом, невозможно правильное стимулирование работников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала. А прежде чем выстраивать систему мотивации, имеет смысл сначала устранить демотивирующие факторы, возможно присутствующие в данной организации.

На основе материала изложенного в первой главе данной выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод о том, что стимулирование и мотивирование персонала на предприятии тесно связаны между собой и не могут существовать по отдельности. Система стимулирования персонала на предприятии играет важную роль в эффективности развития производства и в достижении поставленных перед предприятием целей.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ФИНАНСОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **2.1 Краткая характеристика ОАО «МегаФон»**

«МегаФон» – первый общероссийский оператор мобильной связи стандарта GSM 900/1800, был образован в мае 2002 года.

Получив право на развитие сети на всей территории Российской Федерации, «МегаФон» стал самым крупным по масштабам лицензионного покрытия оператором мобильной связи в мире. Стопроцентный охват территории России подразумевает под собой возможность предоставлять услуги мобильной связи в 85 субъектах РФ, где проживает 147 миллионов человек.

Главная роль в процессе формирования общероссийского оператора была отведена одному из лидеров российского рынка сотовой связи – петербургской компании «Северо-Западный GSM». ЗАО «Северо-Западный GSM» было основано в 1993 г. В этот же период началось строительство сети, а в 1994 г. – ее коммерческая эксплуатация. В 1999 г. количество абонентов Компании превысило 100 тысяч человек. К этому времени сеть «Северо-Западного GSM» полностью охватила Санкт-Петербург и Ленинградскую область и активно развивалась в северных регионах Северо-Запада. В июле 1999 г., первым среди российских операторов, «Северо-Западный GSM» заключил роуминговые соглашения со всеми без исключения странами Европы. В этом же году впервые в России мобильная связь появилась в Санкт-Петербургском метрополитене, ассортимент дополнительных услуг оператора впервые в стране дополнился услугой «WAP-доступ в Интернет». В 2000 г. акционеры приняли новую стратегию развития Компании, нацеленную на освоение массового рынка. В ноябре 2001 г. количество абонентов «Северо-Западного GSM» превысило 500 тысяч человек, а в мае 2002 г. – миллион. В связи с участием в первом общероссийском проекте мобильной связи «МегаФон» в 2002 г. начался

процесс ребрендинга Компании, в результате которого торговая марка «МегаФон» полностью заменила собой «Северо-Западный GSM».

В мае 2002 г. в результате переименования и изменения организационно-правовой формы ЗАО «Северо-Западный GSM» и ее объединения с рядом региональных операторов сотовой связи: с ЗАО «Соник Дуо» (Москва), ЗАО «Мобиком-Кавказ», ЗАО «Мобиком-Центр», ЗАО «Мобиком-Новосибирск», ЗАО «Мобиком-Хабаровск», ОАО «МСС-Поволжье», и ЗАО «Уральский Джи Эс Эм» было создано ОАО «МегаФон» – первый общероссийский оператор мобильной связи. Созданием открытого акционерного общества «МегаФон» завершилось юридическое оформление объединительного процесса региональных операторов в рамках первого общероссийского проекта мобильной связи «МегаФон» (см. Диаграмма 1).

Из структуры ОАО «МегаФон» был выделен Уральский филиал, представляющий интересы общероссийского оператора на территории Свердловской, Челябинской, Кировской, Курганской, Тюменской областей, Пермского края, в ХМАО и ЯНАО, республиках Удмуртии, Коми. Главный офис филиала находится в г. Екатеринбурге. Сегодня Уральский филиал ОАО «МегаФон» – это лидирующая компания в регионе. Используя возможности передового стандарта GSM и самые современные технологии «МегаФон» предоставляет абонентам высокое качество связи, широкую территорию охвата, автоматический роуминг с большинством стран мира и разнообразные дополнительные услуги. В 2002 г. Уральского филиала ОАО «МегаФон» начал работы по внедрению в сети технологии GPRS (системы пакетной передачи данных), позволяющей получать доступ к ресурсам Интернет и электронной почты на гораздо более высокой скорости, а также MMS (сервиса мультимедийных сообщений). С апреля 2003 года услуги на базе GPRS и MMS запущены в коммерческую эксплуатацию.

«МегаФон» – признанный лидер российского рынка телекоммуникаций по географии международного роуминга.

Сегодня для абонентов сети «МегаФон» действует автоматический

международный роуминг с 314 операторами мобильной связи в 165 странах мира. Кроме того, абоненты «МегаФон» могут воспользоваться услугами международного GPRS-роуминга в сетях 7 операторов в 6 странах мира.

Гибкая тарифная политика Компании 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, среди которых крупнейшие предприятия Санкт-Петербурга и всего Северо-Западного региона.

«МегаФон» строит свой бизнес, основываясь на принципах максимального удовлетворения потребностей абонентов, добросовестной конкуренции и информационной открытости.

Уникальный для российского телекоммуникационного рынка спектр услуг качественной мобильной связи адресован как массовому потребителю, так и корпоративным клиентам.

Ассортимент услуг. На сегодняшний день МегаФон предоставляет практически все дополнительные услуги доступные в сетях GSM. Начиная с самых простых как определитель/антиопределитель номера, голосовая почта, так и гораздо более сложных услуг передачи данных основанных на технологии GPRS и EDGE.

Нужно отметить, что на рынке сотовой связи работают 3 крупнейших оператора сотовой связи России: МегаФон, БиЛайн и МТС, они предоставляют приблизительно одинаковый перечень услуг, и выделить лидера по данному критерию трудно.

Ценовая политика. Рассматривая ценовую политику необходимо отметить, что «МегаФон» являясь лидером рынка ведет себя самостоятельно и не вступает в жесткую ценовую борьбу временных скидок и бесплатных услуг развязавшуюся между остальными операторами.

В 2009 году «МегаФон» был признан независимым жюри «Абсолютным брендом – 2009». В 2009 году «МегаФон» стал официальным



мобильным оператором Зимних Олимпийских Игр 2014 года.

В апреле 2010 года оператор занял второе место по количеству абонентов среди операторов сотовой связи в России. По данным компании количество абонентов на январь 2013 года составляет 66,79 миллионов человек.

Действует во всех 83 субъектах Российской Федерации, в Таджикистане, а также на территории Абхазии и Южной Осетии.

Девиз компании «МегаФон» – «Будущее зависит от тебя»

Что предлагается для обмена (какой товар или услуга)?

Услуги компании заключаются в следующем:

Предоставление сотовой связи стандарта GSM и UMTS.

Продажа сотовых телефонов, крупнейших международных компаний по разработке мобильных устройств, таких как Motorola, Nokia, HTC, Sony Ericsson, Samsung и др.

Выпуск и продажа сотовых телефонов под собственным брендом.

Продажа аксессуаров и сопутствующих товаров мобильной связи.

Предоставление услуг доступа в сеть Интернет, в том числе и через сеть третьего поколения 3G и продажа.

Продажа устройств для выхода в сеть Интернет, модемов, роутеров, навигаторов для домашнего пользования и для малого и среднего бизнеса.

Кто является нашими потребителями?

Услугами компании пользуются следующие потребители:

Оптовые организации;

Дистрибьюторы (фирмы, осуществляющие сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм – производителей. Фирма-дистрибьютор, как правило, обладает собственным складом, торгует за свой счет);

Дилеры (предприниматели, торгующие в розницу продукцией, которую закупили оптом. Дилер является агентом крупной промышленной корпорации, входит в ее дилерскую сеть, торгует от имени производителя);

Частные и корпоративные клиенты.

Что представляет ценность для наших потребителей?

Ценность для потребителей компании представляют нижеизложенные критерии:

Совокупная выгода всех участников договорных отношений;

Имидж компании;

Широкий ряд услуг, предлагаемых нашей компанией;

Система предоставляемых скидок и льгот;

Предоставление качественной и бесперебойной сотовой связи и доступа в сеть Интернет.

Предоставление новых тарифных планов и услуг, которые отвечают потребностям различных групп абонентов.

Расширение спектра предоставляемых дополнительных услуг на основе технологий GPRS, WAP, MMS, LBS.

Развитие собственной брендовой линейке мобильных аппаратов, как телефонов, так и устройств для беспроводного доступа в Интернет – USB-модемов и роутеров.

Приоритетное внимание сервису и обслуживанию абонентов.

Развитие собственной монобрендовой сети из более чем 3000 салонов «МегаФон» по России и широкая дистрибьюторская сеть пунктов продаж дилеров «МегаФон» по всей стране.

Широкая зона покрытия собственной сети и набор роуминговых соглашений – абоненты «МегаФон» остаются на связи в 226 странах. GPRS-роуминг «МегаФон» доступен в 169 странах.

Большое внимание развитию собственной транспортной сети.

Развитие инфраструктуры новых сетей и точек взаимодействия с потребителями, оператора, использование «умных сетей» и активное развитие Интернет-сервисов для создания дополнительной ценности; развитие инноваций для предоставления абонентам широкого портфеля эксклюзивных аппаратов и сервисов.

Каковы результаты деятельности компании?

Сегодня «МегаФон» – один из трех крупнейших сотовых операторов России. Более того, «МегаФон» является единственной компанией, развернувшей собственную сеть и оказывающей весь спектр услуг мобильной связи на всей территории России. Помимо этого, дочерние компании «МегаФона» работают в Таджикистане, Абхазии и Южной Осетии. В июне 2010 года «МегаФон» приобрел 100% акций компании «Синтерра», что позволило укрепить собственную сетевую инфраструктуру и усилить позиции на рынках дальней связи, фиксированного и мобильного широкополосного доступа в интернет, а также конвергентных услуг. Число активных абонентов нашей компании превышает 55 миллионов. Впрочем, привлекательность бренда «МегаФона» объясняется не только не имеющей аналогов в России зоной покрытия. Оправдывая слоган «Будущее зависит от тебя», мы стараемся всегда быть на шаг впереди – рынка, конкурентов, желаний наших клиентов.

«МегаФон» – это второй по числу абонентов мобильный оператор России с сильным брендом и сервисом европейского уровня.

Кроме того, «МегаФон» получил общественное признание, став Генеральным партнером и официальным мобильным оператором XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в Сочи. Мы уверены, что участие компании в качестве Генерального партнера поможет сделать Зимние олимпийские игры в Сочи самыми высокотехнологичными и инновационными в истории

Каковы планы нашей компании?

Увеличение числа потребителей услуг компании;

Увеличения доли компании на российском телекоммуникационном рынке;

Увеличение валовой прибыли и оборота компании.

Укрепление лидерства и поддержание высокой эффективности бизнеса.

Развитие инфраструктуры новых сетей и точек взаимодействия с

потребителями, оператора, использование «умных сетей» и активное развитие Интернет-сервисов для создания дополнительной ценности;

Развитие инноваций для предоставления абонентам широкого портфеля эксклюзивных аппаратов и сервисов.

Развитие собственной транспортной сети

Увеличение партнерских соглашений и сотрудничество с крупнейшими дистрибьюторскими, дилерскими компаниями

Расширение сети розничной продажи и салонов связи

Отделение, от имени общества осуществляет следующие виды деятельности:

– предоставление услуг подвижной радиотелефонной связи в различных диапазонах, услуг связи по передаче данных для целей передачи голосовой информации, услуг связи в сети передачи данных, услуг местной и внутризоновой связи;

– предоставление в аренду каналов связи;

– предоставление телематических услуг связи;

– предоставление услуг междугородной и международной телефонной связи;

– предоставление услуг связи для целей кабельного вещания;

– предоставление услуг связи по передаче данных;

– разработка, внедрение, эксплуатация и развитие сетей связи на территории Российской Федерации, а также управление телефонными сетями на территории Российской Федерации;

– предоставление услуг связи юридическим лицам и населению;

– проектирование, производство, эксплуатация, развитие и реализация аппаратуры связи, систем автоматического контроля, информационных систем и систем обучения;

– проектирование, производство и реализация технологического оборудования и товаров народного потребления;

– реализация любых инвестиционных проектов, включая проекты в

области международных и внутренних средств связи;

- ремонт и техническое обслуживание средств связи отечественного и иностранного производства;

- рекламная деятельность, оказание маркетинговых услуг и услуг, связанных с продвижением на рынке;

- оптовая, розничная торговля, в том числе создание дистрибьюторских сетей и др.

Основными документами, регламентирующими деятельность предприятия являются: устав ОАО «МегаФон», положение о Челябинском региональном отделении Уральского филиала ОАО «МегаФон». 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 передаче данных для целей передачи голосовой информации от 14.11.2007 и №57736 на оказание услуг подвижной радиотелефонной связи от 28.04.2008.

Организационная структура и структура управления ОАО «МегаФон»:

Под организационной структурой предприятия мы понимаем 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. Организационная структура Челябинского регионального отделения Уральского филиала ОАО «МегаФон» (рис. 1) по типу является матричной.

Очевидно, что наиболее развита организационная структура коммерческого и технического департаментов. Это объясняется целью компании – получение прибыли и повышение качества предоставляемых услуг. Именно от специалистов коммерческого и технического департаментов в большей степени зависит придет ли абонент в компанию, приведет ли он за собой еще людей и останется ли он в ней надолго. Задачи коммерческого департамента: привлечение качественных абонентов, качественное обслуживание, качественная реклама, качественные услуги и т.д. развитие сети базовых станций для более качественной связи и покрытия Вологодской области.

Права, обязанности, ответственность руководителей и специалистов различных подразделений указываются в описании должности. Описание должности приравнивается к должностной инструкции. Описание должностей некоторых руководителей подразделений размещены в приложении.

Производственная структура предприятия – это пространственная форма организации производственного процесса, которая включает состав и размеры производственных подразделений предприятия, формы их взаимосвязей между собой, соотношение подразделений по мощности (пропускной способности оборудования), численности работников. Челябинское региональное отделение Уральского филиала ОАО «МегаФон» располагается в двух зданиях: главный офис и технический офис, и Центр продаж и обслуживания. Рациональность такого расположения объясняется следующим: во-первых, Центр продаж и обслуживания находится в центре города на улице с относительно высоким уровнем проходимости (ул. Сони Кривой, 83), во-вторых технический офис находится

вблизи расположения коммутатора и в отдельности от главного офиса, т.к. иначе, если работникам технического офиса нужно будет ехать на объект, они будут мешать другим работникам (работники технического офиса как правило ездят на объекты с различным оборудованием).

Взаимосвязь всех структурных подразделений осуществляется за счет корпоративной электронной почты, курьеров а также служебных мобильных телефонов.

### **2.3 Система мотивации, стимулирования и оплаты труда на предприятии**

Ставя перед собой основную задачу – улучшение качества обслуживания клиента, – компания «МегаФон» признает тот факт, что выполнение этой задачи целиком и полностью зависит и осуществляется ее сотрудниками. Именно сотрудники ежедневно решают коммерческие, финансовые и управленческие вопросы, общаются с клиентами и поставщиками, государственными и общественными органами, внимательно следящими за деятельностью компании. Именно сотрудники ежедневно создают те самые ценности, которые мы затем называем благополучием нашей компании, ее собственников и сотрудников, наших клиентов и партнеров, общества, в котором мы работаем.

Основной задачей системы отбора персонала в «МегаФон», включающей в себя поиск, подбор, оценку и адаптацию новых сотрудников, является наем на работу высококвалифицированных кадров. Наряду с высокой квалификацией сотрудники компании обладают большим потенциалом развития, поскольку кадровая политика компании ориентирована, прежде всего, на "рост изнутри" – за счет кадрового резерва. В связи с этим, в нашей компании внедряются передовые технологии оценки и развития персонала.

Это позволит компании более эффективно обучать и развивать персонал компании, так как мы склонны уделять этому большое внимание.

Карьера в нашем понимании – это заслуженное продвижение по служебной лестнице, а не беспринципный карьеризм "по головам". Основные качества, способствующие служебному росту наших сотрудников: профессионализм, компетентность, созидательность, творческий подход и разумная инициатива. Любой наш сотрудник, который обладает этими качествами, имеет возможность пройти все ступени служебной лестницы вплоть до самых высот.

ОАО «МегаФон» развивает систему мотивации и стимулирования труда персонала и стремится к созданию такой системы, которая бы позволяла вознаграждать сотрудника в соответствии с его результатами.

Корпоративная культура и кадровая политика ОАО «МегаФон» направлена на то, чтобы подчеркнуть, что сотрудник компании – это часть большой, сплоченной и профессиональной команды, способной решать самые сложные задачи.

Основой кадровой политики ОАО «МегаФон» являются следующие принципы:

- человеческие ресурсы – основные активы компании;
- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании;
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для компании важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для компании важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- компания содействует совершенствованию профессиональных качеств своих сотрудников.
- Реализация основополагающих принципов в компании



осуществляется через:

- приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально-комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Что касается системы оплаты труда, то она проявляется в функциях, которые она должна выполнять в производстве, распределении и потреблении. Принципы организации оплаты труда должны использоваться с одной стороны, как важное средство повышения материального благосостояния работников, с другой – для стимулирования роста производительности труда, улучшения качества обслуживания, укрепления трудовой дисциплины, увеличения прибыли и рентабельности компании. Их практическая реализация является необходимой предпосылкой рациональной организации оплаты труда на предприятии.

В компании «МегаФон» под оплатой труда понимается вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а так же компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

В компании установлены следующие выплаты работникам за их труд:

- должностной оклад/часовая тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых(должностных) обязанностей определенной сложности за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат;

- надбавки и доплаты за работу в условиях труда, отклоняющихся от нормальных и в особых условиях труда, а так же стимулирующие доплаты и надбавки;

- премии;

- надбавки, обусловленные районным регулированием оплаты труда;

Так же, в компании «МегаФон», существуют надбавки и доплаты за переработки, работу в праздничные дни и работу в ночное время.

Сверхурочная работа – работа, выполняемая по инициативе Общества, за пределами, установленной для работника продолжительности рабочего времени. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени отработанного сверхурочно.

Работа в ночное время-исполнение трудовых обязанностей работником в период с 22 часов до 6 часов. Надбавка за каждый час работы в ночное

время устанавливается:

- работникам, труд которых оплачивается по часовым ставкам – в размере 30% от часовой ставки;
- работникам, получающим должностной оклад – в размере 30% от часовой тарифной ставки, исчисленной путем деления должностного оклада со всеми надбавками на среднемесячное количество рабочих часов данном календарном году.

Работникам, получающим должностной оклад – в размере одинарной дневной ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере двойной дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы.

П.6 «Условия оплаты труда отдельных категорий работников» положения «Об оплате и стимулировании труда» компании «МегаФон» описывает оплату трех категорий работников (Оплата труда совместителей, Оплата труда сезонных, временных и некоторых других категорий работников, Оплата труда работников, выполнявших разовые работы)

В описании порядка начисления и выплаты заработной платы положения «Об оплате и стимулировании труда» указано, что выплата заработной платы производится в денежной форме в рублях. Заработная плата перечисляется на указанный работником счет в банке, с которым работодатель заключил договор на ведение зарплатных карточных расчетов и выплачивается 10 и 26 числа каждого месяца. Также описаны случаи удержания части заработной платы для погашения задолженности работника.

Работодатель несет ответственность по п 9.1 и п.9.2, положения «Об оплате и стимулировании труда», за задержку выплаты заработной платы и другие нарушения оплаты труда.

### **2.3 Мероприятия по совершенствованию системы финансирования персонала в ОАО «МегаФон»**

Кадровая политика в ОАО «МегаФон» проработана достаточно на высоком уровне, но она имеет свои определенные недостатки, которые подмечаются персоналом организации и отрицательно сказываются на работе персонала в целом. Поэтому руководству необходимо пересмотреть некоторые основные направления в кадровой политике организации по ряду аспектов. Для того, чтобы выяснить по каким конкретно направлениям необходим пересмотр кадровой политики в ОАО «МегаФон», был проведен опрос среди персонала с использованием метода анкетирования.

Этапы использования метода анкетирования в организации:

1. Разработка работниками отдела кадров примерного варианта анкеты;
2. Распространение разработанных анкет среди персонала организации;
3. Сбор анкет;
4. Обработка полученных анкетных данных и их анализ;
5. Представление результатов анкетирования, их публикация.

Разработанный вариант анкеты в ОАО «МегаФон» представлен в приложении 1. После варианта анкеты предложен к рассмотрению пример одной из анкет, распространенных среди персонала организации.

Из приведенного примера анкеты видно, что наиболее эффективными стимулами, оцененными респондентом на 5 баллов, являются нематериальные моральные и социальные стимулы. Из данных анкеты также видно, что респондента абсолютно не устраивает уровень заработной платы и получаемых премий и надбавок за свой труд. В целом, по данным анкеты можно сделать вывод, что опрошенный респондент не очень доволен различными стимулами мотивации эффективного труда, используемыми в ОАО «МегаФон»

Максимальный ответ по анкете может быть равен 55 баллов (когда все вопросы оцениваются респондентом на 5 баллов), минимальный- 11 баллов (все ответы оцениваются на 1 балл). Но таких крайних вариантов в организации не было.

Анкетированием в организации было охвачено 35 человек. В результате обработки данных был составлен график, который показывает различие значений баллов по каждой анкете, он представлен на рисунке ниже.

Значения баллов по проведенному анкетированию о значимости мотивации в ОАО «МегаФон»

Среднее значение полученной оценки по всем анкетам равно 38,2 баллов. Это говорит о том, что значимость мотивации персонала в организации оценивается хорошо. Таким образом, появляются резервы для повышения значимости различных составляющих мотивации для персонала (например, повышение уровня оплаты персонала может создать положительный стимул для увеличения производительности труда и отдачи персонала).

По результатам данного анализа видно, что самый важный фактор в системе мотивации персонала – система оплаты труда, также было выявлено, что действующая система оплаты труда не совпадает с задачами поставленными руководством ОАО «МегаФон».

Из этого следует, что достижение целей, стоящих перед системой оплаты и, в целом, организации в данном случае и при данном подходе проблематично, и результаты свидетельствуют о неэффективности системы.

Менеджмент использует в системе оплаты труда концепцию оплаты труда по результату (сдельную оплату труда).

Для того, чтобы предприятие функционировало более эффективно, под результатом необходимо понимать конечный результат деятельности

организации – прибыль, позволяющий учитывать оплату труда с учетом вклада каждого работника на основе разработанной системы.

Связь оплаты с эффективностью деятельности всей системы имеет смысл, однако, необходимо четко интерпретировать понятия результат и соотношение вклада каждого работника в конечный результат деятельности предприятия.

Целесообразно использовать функциональное дифференцирование, когда существует несколько подсистем оплаты труда для каждого функционального направления: снабжение, производство, управление, консалтинговая деятельность.

Принцип оплаты «Постоянная составляющая + Переменная составляющая» составляет общий подход, в том числе постоянная часть формируется по единому корпоративному подходу. В то время, как переменная компонента зарплаты формируется на основе показателей, обеспечивающих взаимосвязь результата деятельности работника данного функционала и предприятия в целом. Например, для отдела продаж такими критериями будут: качество, скорость и объем; для консалтинговых отделов – качество и объем оказанных услуг.

За основу целесообразно принять подход системы ежемесячных бонусов, когда поощрительное начисление увязано непосредственно с результатом деятельности, позволяющим сократить расходы (издержки); иметь экономию сил и средств; получать прибыль.

Любая модель оплаты труда должна учитывать ситуацию на рынке труда и финансово-экономическое положение предприятия.

Исходя из вышеуказанной концепции, предлагается следующий подход в совершенствовании системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации ОАО «МегаФон».

Система оплаты труда предполагает две составляющие: постоянную и переменную.

Постоянная составляющая выплачивается независимо от успехов

деятельности предприятия на основе выполнения работником своих функциональных обязанностей.

С целью дифференциации при оплате труда имеет смысл использовать следующий подход в определении постоянной составляющей:

- определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой от 1 (тарифной ставки) до 5 с интервалом 1, таким образом, будут иметь место пять должностных уровней: 1; 2; 3; 4; 5.

Предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям:

1. Квалификация
2. Профессиональный опыт
3. Стаж работы
4. Ответственность
5. Овладение смежной профессией
6. Психологическая нагрузка
7. Физическая нагрузка
8. Условия труда.

По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 5 и определяется средний показатель, который и позволяет определить квалификационный уровень сотрудника на следующий год. Данный подход позволяет взаимосвязать профессиональное мастерство работника, его отношение к работе, сложность работы и условия труда, что будет способствовать не только вертикальной карьере работника, но и его стремлению работать более эффективно в данной должности, так как более добросовестное отношение и рост квалификации плюс «преданность фирме» обеспечат ему увеличение постоянной составляющей дохода.

Формирование переменной составляющей может выглядеть следующим образом:

- 1) На основе уровня квалификации работника устанавливается БД

(базовая доля), однако, она не соответствует тарифной ставке и является пунктом соотношения перевыполнения или невыполнения своих должностных квалификационных обязанностей;

2) Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности работника. Предлагается за основу принять систему месячных бонусов (критериев) и установить следующие критерии начисления долей или бонусов;

а) рационализаторское предложение, повлиявшее на сокращение издержек или увеличение прибыли;

б) предупреждение аварийных ситуаций, которые могут привести к увеличению издержек;

в) экономия сил и средств (вовлечения должностей, экономия материалов и энергии при сохранении качества и количества), психологического климата в коллективе.

Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными:

- не выход на работу
- нарушение инструкции
- нарушение дисциплины
- нарушение принципов организационной культуры.

3) Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (0-5), что позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

4) При определении доли прибыли на формирование переменной составляющей зарплаты целесообразно, чтобы она составляла в зарплате не менее 30%. В данном подходе автор разделяет результаты исследования Ф. Тейлора о норме премиального вознаграждения к постоянной зарплате.

Автор данной работы не ставит целью получить экономическую выгоду по зарплате. Цель преуспевающего современного менеджмента – плата высокой заработной платы.

Целью предложения является – показать, что рациональный подход к



формированию системы оплаты труда, основанный на предложенной концепции и необходимости обязательной выплаты зарплаты работникам, приемлем и экономически обоснован, т.е. способен быть реализован с наименьшими затратами для менеджмента с целью создания базы для совершенствования и развития предложенного подхода.

Следовательно, система оплаты труда после проведенных изменений будет иметь следующий вид:

$$\text{ЗП} = \text{П (КДУ)} + \text{П}'$$

где, П – постоянная составляющая;

КДУ – оклад по ставке;

П' – переменная составляющая;

ЗП – зарплата;

соотношение П/П' – □ 70% / □ 30%.

Расчетные показатели сопоставимы по сумме с затратами при максимальных показателях ФОТ, что не входит в противоречие с подходами менеджмента корпорации о плановых максимальных возможностях компании оплачивать труд своих работников. В тоже время используется кардинально отличный подход к формированию оплаты труда.

С повышением эффективной прибыльности предприятия необходимо использовать более разделенную систему оплаты, которая, по мнению автора, должна состоять из трех частей:

- 1). Постоянной – должностной оклад с учетом КДУ (квалификационного должностного уровня);
- 2). Переменной (А) – на основе оценки качества работы сотрудника, так называемый «доход по заслугам»;
- 3). Переменной (Б) – связанна с эффективностью деятельности предприятия в целом, зависящей от прибыли предприятия и оценки вклада участка (отдела) в данный результат.

Постоянная компонента обязана разделять профессионала и

начинающего при их одинаковом ответственном отношении к делу.

Переменная составляющая (А) обеспечивает оценку работника в его отношении к делу, стремлении увеличить интенсивность, качество, инициативу и т.п. Она определяется на основании оценки непосредственным руководителем по итогам года по шкале (0–5) и начисляется в виде процента от оклада (КДУ), при этом увязывается с КДУ.

В этом подходе, при других равных условиях, повышение зарплаты осуществляется больше для работников с лучшей оценкой и меньшим КДУ с целью стимулирования более качественного выполнения работы и стремлении получить более высокий КДУ.

Переменная составляющая (Б) определяется с целью – увязать эффективную работу работника участка (отдела) и предприятия.

Менеджмент определяет процент от прибыли на формирование переменной (Б); определяет процент от выделенной суммы – участку, отделу на основе его вклада в достижение эффекта предприятия; руководитель отдела (участка) на основе корпоративных критериев и на основе мнений (непосредственный начальник, сотрудники участка (отдела), контрагенты (службы, потребители и т.п.)) определяет долю работника.

Таким образом, переменная «Б» – это процент от прибыли предприятия. Следовательно, материальный доход работника включает:

1. Должностной оклад на основе уровня исполнения или функционала;
2. Оценку личного результата, влияющего на общий итог деятельности предприятия при выполнении задач, связанных непосредственно с зоной его полномочий;
3. Оценку его вклада в конечный результат хозяйственной деятельности предприятия на основе оценки вклада структурного подразделения и работника в составе данного подразделения (% дохода предприятия).

Таким образом, в целях создания эффективной системы оплаты труда в ОАО «МегаФон», необходимо осуществить действия в следующих

направлениях:

1) Обязательное условие – гарантированная ставка (постоянная составляющая).

2) Разделение оплаты труда:

- управленцы, то есть менеджмент;
- специалисты консалтинговых подразделений;
- основное производство.

3) Все решения об использовании системы оплаты труда обязаны приниматься на основе:

- возможностей изменений;
- перспектив развития изменений;
- определение приоритетов в оплате.

4) Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, значит, как подсистема всей системы стимулирования персонала.

Любая система оплаты, ориентированная на повышение инициативы, ответственности, может быть эффективна только при наличии разработанной и эффективной системы мотивации персонала.

Это возможно только при наличии организационной культуры предприятия, как основы мотивационной системы.

На основе анализа оценки персоналом методов стимулирования, можно сделать вывод, что работники не удовлетворены тем, как менеджмент решает вопросы вовлечения в дела и решает проблемы предприятия, возможности самореализации. Следовательно, существует несоответствие между целями системы оплаты труда и реальными действиями менеджмента, значит можно предположить о проблематичности достижения целей данной системы оплаты и обоснованности предложения.

Для достижения целей системы оплаты труда уместно воспользоваться комплексным подходом, имеющим следующий вид:

*Мотивация = сумма оплаты труда + методы стимулирования (экономические, целевые, коммуникационные, обогащение труда)*

Из этого следует, что это один из допустимых путей совершенствования системы мотивации труда, как в условиях настоящего положения предприятия, так и в условиях эффективного развития предприятия, исходя из стратегического подхода управления.

Таким образом, мы можем заключить, что данная система стимулирования труда обеспечивает:

1. Выполнение работником функциональных обязанностей, что обеспечивает бесперебойную работу всего предприятия в плановых заданиях;
2. Проявление инициативы, ответственности работника с целью улучшения показателей в рамках его функционала;
3. Заинтересованность работника в проявлении инициативы, обеспечивающей эффективную деятельность подразделения и предприятия в целом для получения дивидендов.

Основной проблемой, с которой сталкивается большинство современных предприятий является – текучесть кадров. Это связано с тем, что часть сотрудников уходит на заслуженный отдых, часть увольняется по различным причинам. Высокий уровень текучести кадров говорит о серьезных недостатках в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своеобразный показатель неблагополучия.

Предполагается, что благодаря новой системе стимулирования труда, текучесть кадров сократится до естественного уровня. Ниже приведён примерный расчет экономии средств за счет уменьшения текучести кадров.

Таблица 1. Расчет экономии средств за счет сокращения текучести кадров

Эффект от предложенных мероприятий (с учетом затрат на проведение конкурса) составит  $800000 - 400000 = 400000$  руб.

Далее определим примерный эффект от увеличения производительности труда на 9% (за счет новой системы стимулирования труда).

$$\text{Эп} = P * \text{Дм} * (\text{П}_2 - \text{П}_1),$$

где P- количество работников,

Дм – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц.

П – производительность труда, как отношение объема продаж за день к числу работников =  $\text{Оп}/P$ .

$\text{Эп} = 1000 * 20 * ((300000/1000) - (275000/1000)) = 500000$  руб. (за месяц).

За год составит:  $500000 * 12 = 6000000$  руб.

Таким образом эффект от увеличения производительности труда за год составит 6000000 рублей. Увеличение производительности труда является средством удовлетворения постоянно растущих потребностей как материальных, так и культурных.

Суммарная эффективность рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эс} = \text{Эт} + \text{Эп},$$

$$\text{Эс} = 400000 + 6000000 = 6400000 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по стимулированию труда на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда, а также примерный эффект составит 6400000 тыс.руб.

## Заключение

Таким образом, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Объектом исследования являлось ОАО «МегаФон». Текущая политика компании должна привести, прежде всего, к повышению качества обслуживания, повышению продаж и увеличению рентабельности компании, что положительно отразится на финансовом состоянии ОАО «МегаФон».

Имеющаяся в настоящее время в ОАО «МегаФон» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для функционирования всех подразделений.

Во второй главе данной работы был проведен анализ системы стимулирования и оплаты труда ОАО «МегаФон». Из него видно, что

стимулирование сотрудников продуманно на высоком уровне, охвачены вопросы оплаты и премирования сотрудников.

Анализ системы мотивации труда на предприятии показал, что управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ОАО «МегаФон» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

В некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это приводит к значительному снижению производительности труда.

Компания «МегаФон» активно использует способности работников, присутствует проработанная системы продвижения по службе и развития карьеры.

Основными направлениями развития системы стимулирования персонала на ОАО «МегаФон» в сложившихся условиях могут стать:

Развитие образовательной системы.

Применение новых стимулирующих форм оплаты труда.

Развитие системы оценки качества труда работников.

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий по стимулированию труда на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда.