

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему
«Совершенствование системы мотивации персонала в сфере мобильных телекоммуникаций (на примере ООО «НЕКСТ СИМ»)»

Студент

(подпись, дата)

Светлова В.Р.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Найденова Л.И.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1 Социально-психологическое содержание и типология мотивации в процессе управления персоналом.....	9
1.2 Специфика и возможности мотивации при управления персоналом в сфере мобильных телекоммуникаций.....	27
ГЛАВА 2 СОСТОЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В СФЕРЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НЕКСТ СИМ»)	37
2.1 Исследование системы мотивации персонала в ООО «НЕКСТ СИМ»	37
2.2 Основные направления и средства повышения эффективности мотивации в процессе управления персоналом в ООО «НЕКСТ СИМ».....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Повышение эффективности организации непосредственно зависит от системы управления и от того на сколько руководство уделяет внимание своим сотрудникам. Недостаточное внимание руководство к вопросу управления мотивацией может привести к отрицательным последствиям внутри организации.

Мотивация персонала является противоречивым и неоднозначным процессом при изучении которого было создано немалое количество различных теорий. Многочисленные работы по изучению трудовой мотивации объясняют интерес к профессиональной деятельности на основе внутренних и внешних потребностей индивидуума. Каждая теория дает представление о поведении работника исходя из определенной ситуации, но не одна теория трудовой мотивации не охватывает полностью все факторы профессионального поведения человека.

Одной из главных проблем для руководителя и менеджера по персоналу любой организации является вопрос мотивации сотрудников. Данная проблема так же является актуальной и для машиностроительных предприятий. Для совершенствования процесса управления персоналом организации ООО «НЕКСТ СИМ» был реализован проект по применению методов мотивации. В процессе реализации проекта был проведен анализ теорий и методов мотивации персонала.

В настоящее время для решения вопроса мотивации персонала широко применяются следующие методы:

- управление;
- экономические;
- социально-психологические.

Данные методы представляют собой приемы осуществления целенаправленного влияния на весь персонал или отдельного работника.

Отличаются методы исходя и того, на какой мотив поведения человека они ориентированы [6].

Исследование мотивации привлекало как русских, так и зарубежных. Данная проблема описана в работах ученых: Базаров Т.Ю.[1], Кибанов А.Я.[2], Маслов Е.В.[3], Травин В.В., Дятлов В.А., Дягилева Н.В., Батоврина Е.В., Зайцева Т.В., Пугачев В.П.[4], Мельникова М.Н.[5], Федосеев В.Н.[6] анализируются стороны мотивации и побуждения работников к труду.

В работах зарубежных ученых: А. Маслоу[7], Д. Мак Клелланд и Ф. Герцберг, которые стали основоположниками теории мотивации; В. Врум, Л. Портер и Э. Лоулер, которые разработали процессуальные теории мотивации.

Данная тема подверглась многим исследованиям, но такой аспект, как эффективность системы персонала остается до конца не исследованным и требует детального изучения.

Объект исследования – работники организации, которые имеют непосредственное отношение к мобильным телекоммуникациям.

Предмет исследования – мотивация работников, относящихся к сфере мобильных телекоммуникаций.

Цель исследования – исследовать состояние и результаты деятельности системы мотивации персонала в организации, относящейся к сфере мобильных коммуникаций, и подготовить практические предложения по совершенствованию системы данной мотивации, с учетом специфики сферы деятельности персонала (на примере ООО «НЕКСТ СИМ»).

Задачи:

- изучить теоретико-методологические основы мотивации персонала организации,

- определить структуру системы мотивации персонала организации (на примере ООО «НЕКСТ СИМ»), а также показатели ее деятельности в процессе мотивации персонала, с учетом специфики деятельности персонала в сфере мобильных телекоммуникаций,

- изучить причины и возможные факторы, влияющие на результаты разных видов мотивации персонала в данной организации, с учетом специфики ее деятельности,

- составить рекомендательные предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в организации ООО «НЕКСТ СИМ», с возможностью их применения в других организациях, относящихся к сфере мобильных телекоммуникаций.

Методы исследования – изучение документации и статистики кадровой службы в ООО «НЕКСТ СИМ», анализ вторичных данных по результатам исследования мотивации персонала в организациях, интервьюирование директора по персоналу данной организации.

Практическая значимость исследования. Полученные результаты и разработанные практические предложения можно использовать для совершенствования мотивации персонала организаций, занятых в сфере мобильных телекоммуникаций.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Социально-психологическое содержание и типология мотивации в процессе управления персоналом

Социально-психологические методы сопряжены с социальными взаимоотношениями, а также с моральными и психологическими воздействиями. Посредством социально-психологических методов стимулируются гражданские и патриотические чувства, с помощью мотивации устанавливаются ценности персонала, социальная политика и психологическая среда организации.

Социально психологические методы основываются на применении морального стимулирования, а также применения приемов психологии для осуществления влияния на личность с целью преобразования служебных обязанностей в осознанную необходимость, внутреннюю потребность сотрудника [4].

В число социально психологических методов включают следующие:

1. Выстраивание коллективов, с принятием во внимание характеров и личностных качеств, организация благоприятного психологического климата, творческой обстановки. В данном случае следует учитывать, что отношение к труду у всех сотрудников разное. Руководители должны рассматривать как человек относится к труду, как к внешнему или как к внутреннему объекту, то есть проявление экстра- или интроверсии.

2. Личный пример руководства организации. Имидж и личный пример руководителя производит на сотрудников мотивирующее воздействие в области их самовыражения и приобщенности к работе в организации. Вместе с этим, авторитет, требуемый для выполнения функций по управлению персоналом, зачастую зависит от личностного примера руководителя.

3. Ориентирующие принципы, такие как миссия, политика и цели организации. Для согласования целей сотрудника и организации, человек должен знать политику и цели организации. Тогда удовлетворяя свои собственные интересы, сотрудник будет выполнять цели, поставленные перед организацией.

4. Вовлечение сотрудников в управление.

5. Удовлетворение культурных и духовных потребностей. Руководство многих организаций, которые не занимаются производством материальных ценностей, а осуществляют оказание услуг старается осуществлять мероприятия, направленные на устройства досуга своего персонала. В свободное от работы время с целью празднования важных событий в жизни компании могут организовываться походы в ресторан или выезды на природу для персонала и членов и семей. Подобные мероприятия играют более значимую роль в вопросе поднятия мотивации труда, в сравнении с материальным поощрением, которое может применяться к отдельно взятому сотруднику. Похожие функции осуществляют профсоюзы в государственных организациях, стремясь удовлетворить духовные и культурные потребности сотрудников.

6. Формирование социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Большинство людей соблюдают определенные нравственные нормы поведения. Данные нормы важны не только в бытовой жизни, но и в профессиональной деятельности людей. Если руководитель определяет социальные нормы поведения или они формируются исходя из договоренности между персоналом и руководством или в соответствии с сложившимися традициями, тогда социальные нормы содействуют улучшению социально-нравственного климата в коллективе и становятся значительным стимулирующим фактором. Руководство должно оказывать содействие такой ситуации, с этой целью следует организовывать мероприятия по типу соревнований профессионального мастерства. Например, в некоторых организациях осуществляются такие соревнования

как «Лучший работник месяца» или «Лучший работник по профессии» с последующим материальным поощрением.

7. Формирование позитивных и негативных моральных стимулов. Моральные виды наказаний в форме замечаний или выговоров эффективны в организациях, в которых данная практика сложилась в ходе многолетней традиции. В коммерческих организациях моральные виды наказаний вряд ли имеют силу в отличие от материальных видов взысканий, которые могут произвести необходимый мотивационный результат. Схожая ситуация обстоит и с моральными видами поощрений. Моральные поощрения в виде публичного признания заслуг работника, фотографии на специальных стендах, грамоты будут иметь эффективность в организациях, где данная практика сложилась ввиду многолетних традиций.

8. Осуществление мероприятий по социальной профилактике и социальной защита сотрудников. Под данными мероприятиями понимается предоставление бесплатного медицинского обслуживания, профилактические медосмотры, льготы, питание по талонам, путевки в оздоровительные центры, возмещение транспортных расходов и другие формы не денежных поощрений. Подобные методы социальной профилактики и защиты производят мотивационный эффект в тех организациях, где заработная плата имеет относительно низкий уровень, и для дополнительного мотивационного эффекта необходимы дополнительные меры [1].

Продуманная система мотивации персонала содействует устойчивому развитию бизнеса. Причем успешно решать задачи помогают и нематериальные методы стимулирования работников, что особенно важно на старте проекта или во время кризиса. Какие способы повышают мотивацию персонала и создают спокойную рабочую атмосферу в коллективе?

Заработная плата – один из критериев стимулирования рабочих, по отношению к ней все остальные методы признаются недействительными. Объем заработной платы бывает двух видов: фиксированный и гибкий.

Стоит помнить о том, что размер зарплаты и способ ее выплаты необходимо оговорить до заключения договора с вновь принятым сотрудником, чтобы в дальнейшем избежать неприятных ситуаций по этому поводу.

Чтобы рационально рассчитать объем зарплаты, необходимо несколько раз оценить тот размер работ, который будет проделан работником. Данная оценка поможет, как не зависить оплату труда, так и не занижить ее.

Также очень важным моментом выступает похвала. Иногда, сказав элементарное слово спасибо – это не показатель вежливого отношения, а простой способ продемонстрировать работнику, насколько вы цените его труд. Такой факт, как устная мотивация, это самый элементарный способ показать ваше отношение к сотруднику, а также стоит отметить, что он не требует никаких затрат, не считая пары секунд вашего времени.

Обращение по имени, еще одна из разновидностей мотивации, особенно ценен этот метод в больших компаниях. Основываясь на многолетнем опыте, стоит отметить, что обращение по имени сдвигает человека на деятельность, а иногда еще более качественную, чем было изначально. Не отрицается и тот факт, что руководству потребуется немало времени, чтобы знать всех своих подчиненных в лицо. Многие, ища выход из этой ситуации, принуждают своих сотрудников носить бейджи.

Наряду со всеми перечисленными методами стоит отметить еще один – внеплановый отдых. Данный метод более эффективно работает, когда о нем знают работники. Например, можно наградить лучшего сотрудника за деятельность на протяжении месяца.

Так же стоит отметить такой способ, как памятные презенты за достижения или в честь праздника. Подарки на корпоративах, пусть это будут даже канцелярские товары или аксессуары, но стоит помнить то, что этот подарок должен быть нужным человеку.

Неплохой способ проявить уважение к работнику, а также в качестве памятного знака о компании, служит эмблема организации, в которой он работает, на одном из подарков. Данный способ повысить

работоспособность, а вместе с ней и мотивацию. А также возможно презентация подарков для детей и семьи рабочего, что еще раз подчеркнет то, что каждый сотрудник вашего предприятия является ценным составляющим вашей компании.

Уровень того, как работник относится к работе, связан с тем, как оценивают его работу, и какие критерии для этого используют. Работник стремится реализовать ту работу, в которой грамотно расставлены задачи и цели, и ему не понадобится больших временных затрат на понимание того, чего от него хотят по окончании его деятельности. Хорошим стимулом станет публикация прогресса каждого работника предприятия по мере достижения им целей.

Предоставление развития сотруднику благоприятно скажется на осуществляемой им деятельности, а также способствует большему проявлению заинтересованности.

На данный момент часто используется такое понятие, как карьерный рост. Применение данного метода оградит вас от найма посторонних сотрудников, а поможет сделать из вашего достаточно ценный кадр, который в дальнейшем будет способствовать развитию вашего предприятия.

У каждого сотрудника независимо от позиции в компании есть собственное мнение по поводу своих должностных обязанностей и потребностей, а также работы компании в целом. Персонал ценит, когда руководство учитывает их мнение, особенно, если рассматриваемые вопросы связаны с работой организации, а наряду с этим служит неплохим стимулом и мотивацией. Стоит отметить, что каждый работник рассматривает происходящую ситуацию по-своему, привлечение мнения со стороны поможет выявить преимущества и недостатки работы организации.

Стоит выделить такой способ для создания мотивации, как определение критериев, по которым будет оцениваться эффективность каждого работника, и исходя из результатов реализовать индивидуальную систему KPI.

Немаловажным фактом считается тот, что у персонала достаточно идей по поводу дальнейшего развития предприятия, конечно, все их применить нереально, но выслушать и объединить в пару хороших концепций действий - вполне возможно. Необходимо выслушать каждого сотрудника отдельно.

Данный способ является способом нематериальной мотивации, но он подтолкнёт работников на выработку новых идей по развитию организации.

Поддерживать контакт – важно для обеих сторон: начальника и подчиненного. Стив Джобс, например, находил время, чтобы прогуляться с рядовыми сотрудниками и обсудить с ними личные и рабочие проблемы в спокойной обстановке. Достаточно лично отвечать на письма сотрудников, чтобы установить взаимопонимание и уважение. Осознание того, что сотрудника ценят, стимулирует желание работать и повышает мотивацию без дополнительных затрат.

«Доска почета» – классический способ выделить заслуги работника и поощрить здоровую конкуренцию в коллективе. Этот традиционный способ мотивации персонала до сих пор использует «Макдоналдс»: в каждом ресторане сети фотографию лучшего работника месяца видят и коллеги, и посетители. Схожая схем – «доска мотиваций». Это новая методика, которая заключается в том, чтобы отмечать на маркерной доске результаты и другие показатели эффективности работы, принятые в компании. Сотрудники получают возможность оценить свою деятельность в динамике, успехи на пути достижения поставленных целей и сравнить с показателями других сотрудников. Подобные «сводки» активизирует здоровую конкуренцию в коллективе, включит соревновательный дух между командами из разных отделов.

Бесплатные обеды, компенсация стоимость проезда, оплата мобильной связи – если компания в состоянии позволить себе подобные материальные методы мотивации, взамен получит не только более мотивированных, но и более лояльных сотрудников.

Гибкий график работы или возможность работа из дома позволяет повысить не только мотивацию, но и производительность. Однако у этого метода повышения мотивации есть ряд ограничений. Удаленная работа со свободным графиком подходит не всем специалистам и связана с дополнительными рисками, например, невыполнением обязанности или утечками информации.

Неформальное времяпрепровождение коллектива, например, совместные экскурсии, походы в кино или корпоративные выезды на пикник не только способствует отдыху сотрудников, но и при грамотной организации укрепляют командный дух, необходимый для эффективной работы.

«Менеджер по клинингу» вместо «уборщица» звучит, как шутка. И тем не менее, название должности сотрудника работает как фактор повышения мотивации. В отдельных случаях с психологической точки зрения достаточно переименовать должность, чтобы специалист продолжил исполнять обязанности с большим энтузиазмом.

Публичная похвала как инструмент мотивации требует осторожного обращения, поскольку возникает риск обидеть чувства других сотрудников. Однако это довольно эффективный способ, особенно в сочетании с подарком или денежным вознаграждением. Чтобы сохранить рабочую обстановку, лучше выразить благодарность сразу нескольким сотрудникам из разных отделов на объективном основании.

Самый распространенный материальный способ – выдача премий. Размеры премиальных начислений часто фиксированные и выдаются в зависимости от того, насколько сотрудник справился с задачами или перевыполнил план.

Обучение сотрудников за счет фирмы решает сразу несколько задач. Это возможность повысить профессионализм коллектива и одновременно – ускорить прогресс в работе компании. Курсы повышения квалификации, участие в конференциях и семинарах, посещение мастер-классов, доступ к

платным онлайн-лекциям – все это позволит сотрудникам поддерживать компетенцию, а компания получит улучшение качества товаров или услуг.

Новый вид сотрудничества между компанией и работниками, который отлично работает как способ повышения мотивации – опцион, когда у сотрудника есть акции компании, которые в конце месяца приносят прибыль. Так что сотрудники максимально заинтересованы в рентабельности фирмы и убеждаются на собственном опыте, что только в случае эффективной работы каждого члена команды будет положительный результат и денежное вознаграждение.

И в целом сотрудникам необходимо ощущать самостоятельность и самодостаточность, тогда его эффективность и мотивация возрастут в разы. Определенная степень свободы нужна и в контроле. У сотрудника должны быть полномочия самостоятельно контролировать свою деятельность и принимать решения по незначительным вопросам без участия руководства. Руководитель в свою очередь должен быть нацелен в первую очередь на оценку результата, а не процесса выполнения задач. Чтобы следить за дисциплиной и продуктивностью коллектива можно использовать программы автоматического контроля с функцией скрытого режима.

Процессные теории повествуют, на каком основании человек выбирает свою модель поведения или путем чего он достигает своих целей.

В этих теориях не оспаривается присутствие потребностей, а также регламентируется то, что человеческое поведение зависит не только от потребностей. Процессуальная теория гласит, что поведение определится восприятием человека, и степенью его зависимости от социума.

Существует три основные процессуальные теории мотивации: теории ожидания, подкрепления, справедливости и концепция Л. Портера – Э. Лоулера.

Теория ожидания

Теория ожидания, согласно идее Виктора Врума, базируется на предположении, что наличие потребности не является единственным

условием достижения цели. Индивидуум ожидает, что к получению желаемого его приведет стиль поведения.

Ожидание – рассматривается со стороны того, насколько вероятно, что это событие произойдет.

Рассуждения строятся согласно следующей логике: усилия ровно пропорциональны результатам, а результаты влекут за собой вознаграждения.

Ожидания в отношении усилий – результатов предполагают пропорциональность между усилиями, которые были затрачены, и результатом.

Ожидания могут быть оптимистичными и пессимистичными. При оптимистичном исходе результаты всегда приравнены к ожиданиям, а при пессимистичном – наоборот не оправдывают ожидания. Бывают ситуации, когда человек не способен заметить этой зависимости, в итоге и мотивация человека практически приравнивается к нулю.

Это может быть вызвано тем, что у человека неправильная самооценка, недостаточная профессиональная подготовка, отсутствуют необходимые полномочия для достижения поставленной цели.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждения (Р – В) – ситуация, когда человек будет ожидать вознаграждения за завершённое дело.

В случае, когда человек не видит взаимосвязи между результатами и желаемым вознаграждением, мотивация к труду ослабевает. Данная теория утверждает, что если человек надеется на вознаграждение, но осознает, что сам он не достигнет поставленной цели, то мотивация тоже приравнивается к нулю.

Третий фактор, влияющий на мотивацию – предполагаемая степень удовлетворения либо неудовлетворения человека в результате полученного им вознаграждения. Если степень удовлетворения результатом на низшем уровне, т. е. человек уверен, что сделанная им работа будет недостаточно вознаграждена, то мотивация тоже стремится к нулю (таблица 1).

Из этого следует подвести итог, что при любом проявлении одного из этих факторов мотивация человека будет на низком уровне.

В формуле можно отразить взаимосвязь между этими факторами:

$$\text{Мотивация} = Y - P \times P - B \times \text{удовлетворенность результатом}$$

Таблица 1- Модель мотивации Врума

Ожидания, что усилия дадут желаемый результат	X	Ожидания, что результаты обеспечат желаемое вознаграждение	X	Воспринимаемая ценность вознаграждения	=	Мотив
E — P		P — O				

Источник: Прошкин, Б. Г. Мотивация труда: Управленческий аспект / Б. Г. Прошкин. – Новосибирск. – 2016. – 542 с.

В менеджменте можно проследить действия теории ожидания.

Чтобы повысить мотивацию у сотрудника, менеджментам нужно соблюдать следующие рекомендации.

Каждый человек расценивает ситуацию по-разному, а, вследствие, и вознаграждения каждый оценивает по-своему. А это значит, что менеджеру стоит учесть этот факт и к каждому сотруднику иметь индивидуальный подход.

Если ориентироваться на жизненные ситуации, то в большинстве случаев работник сначала получает вознаграждение, а только потом дает ему оценку.

Стоит так же отметить, что человек должен вознаграждаться только за результат, то есть если человек сделал свою работу плохо или не качественно – целесообразно будет лишить его вознаграждения.

Управленцы должны ставить перед работниками высокие цели, но главное, чтобы их было возможно реализовать, а главное то, чтобы работник смог убедить менеджера, что он приложит много усилий, но сделает все, чтобы добиться поставленных результатов.

Ожидания руководителя оставляют большой след на мотивации работника, если руководитель дает установку на то, что работник сможет это сделать, то и работник будет стремиться не подвести начальника. Когда

управленец ожидает больших прогрессов, исполнители, как правило, работают хорошо; если менеджер не требует от исполнителей многого, качество проделанной работы будет желать лучшего.

В педагогике и психологии многократно упоминается о том, что ожидания всегда побуждают к действию. Но на фоне этого влияние на коллектив одного менеджера до сих пор остается оспариваемым фактом.

Стоит отметить, когда работнику предоставляются полномочия, которых будет достаточно для достижения поставленных целей, то и эффективность его работы возрастает, вследствие того, что он ожидает заслуженного вознаграждения. Не лишним будет организовать конференции для повышения профессионализма рабочих.

Мотивационная теория подкрепления

В данной теории рассматривается взаимосвязь между работниками предприятия и его последствиями. Ученые анализируют как изменяется поведение рабочих в процессе труда, а также как они воспринимают похвалу и порицание.

Средства подкрепления:

- поведение сотрудника регулируется;
- регулирование основано на законе эффекта, который гласит о том, что человек реализует те действия, которые были достойны похвалы и наоборот, стремиться не совершать тех действий, которые вызвали порицание.

Подкрепление — действие, которое либо приводит к многократному повторению действия, либо наоборот, больше это действие не совершается.

Принято выделить следующие виды:

- позитивное;
- отвержение;
- наказание;
- угасание.

Все эти типы используются для отражения отношения управленца к работнику, тем самым он дает понять, нужно или не нужно повторять данное действие еще раз.

1. Позитивное – похвала сотрудника, отражающая то, что сотрудник может повторять такое действие, а также, непосредственно, побуждающее его к этому действию еще раз.

2. Отказ от нравоучений – демонстрирует протест сотрудника по поводу того, что менеджер пытается ему навязать. Данный метод вызывает множество конфликтных ситуаций. Зачастую работники должны делать так, как менеджеру кажется «правильным», а после повтора этих действий несколько раз – привыкают к ним. Это связано с тем, что руководитель рассматривает ситуацию со своей точки зрения и ему виднее, как «правильно».

3. Наказание – применяется тогда, когда работник показывает плохие результаты работы или ведет себя не достойно по нормам организации. По мнению менеджера – плохой результат научит работника мыслить более рационально и не повторять таких действий вновь, чтобы они приводили к негативному итогу, как работника, так и саму организацию. Но аналитики считают ситуацию двоякой, так как зачастую сомневаются в дальнейшем положительном результате. Они отрицают этот метод исходя из того, что сотрудник, которого подвергли наказанию, не извлечет ничего из сложившейся ситуации, а это значит, что он не поймет своей ошибки и будет повторять ее снова.

4. Угасание – отказ от применения вознаграждения. Так как работник не получит поддержки, он не будет повторять данное действие снова это послужит ему неплохим уроком.

График подкрепления – периодичность поведения сотрудников.

Выделяют следующие виды:

1. Постоянное подкрепление – вознаграждение за поведение в случае его одобрения.

2. Частичное подкрепление – вознаграждение в некоторых случаях:

- Подкрепление с фиксированным интервалом – премии, бонусы через определенные интервалы времени.

- подкрепление с фиксированным уровнем – число реализаций поведений.

- Подкрепление с переменным интервалом – разные хаотичные интервалы времени.

- подкрепление с переменным уровнем – количество повторов поведения.

Выполнение заданий подкрепляются поведением сотрудника, систематическая мотивация и поддержка.

Рабочее задание – действие, за результат которого отвечает сотрудник. За каждое выполненное задание приносит сотруднику выгоду, которая в дальнейшем служит удовлетворением желаний сотрудника. Задачей управленца является выявить, что будет мотивировать сотрудника и сподвигнет на дальнейшее поддержание результата, а что будет угнетать его

Подходы к содержанию заданий:

- облегчение заданий – производится через уменьшение количества заданий, которые должен выполнить один сотрудник. Это действие реализуется через стандартизацию и перераспределение заданий. Данный путь подразумевает упрощение содержания самого задания.

- смена заданий – поочередная замена один заданий другими для одного работника. Данный принцип помогает интегрировать сложные задания с более легкими, а также сделать задания интереснее и завлекательнее. Но через какое-то время азарт проходит, и данные задания воспринимаются как рутинные.

- расширение заданий – совмещение всех узконаправленных задач в одну. Это применяется тогда, когда работники возмущены легкими заданиями и считают, что они могут делать более серьезные задания.

- насыщение заданий – применение мотивирующих действий:

1. Ответственность.
2. Признание
3. Карьерный рост.

В данном случае работники сами определяют нужные им ресурсы, сами решают возникающие проблемы, а также сами определяют распределение усилий на реализацию действий.

Характеристики рабочих заданий:

- ассортименте задач;
- предназначению задач;
- значимость задач;
- автономия;
- обратная связь.

Применение разных заданий дают возможность оценить свои результаты. Данные характеристики приносят положительный результат только тогда, когда человек пребывает в определенном психологическом состоянии.

Различные задания предоставляют индивидам разные возможности для оценки. Разнообразие, индивидуальность и значимость задач вызывают у человека ощущение значимости его работы. И в таком состоянии индивид получает положительный результат от своей работы. Независимость заставляет человека нести ответственность за свою работу, а также дает много опыта и знаний о том, что он делает. Работник сам определяет, хорошо ли он работает или нет, а для того, чтобы добиваться прогрессивных результатов – интенсивность труда.

Индивидуальные результаты. Когда индивид чувствует ответственность и результат своей деятельности – проявляется в индивидуальных результатах:

- большая мотивация;
- высокая производительность;
- малая текучесть кадров.

Уровень потребности в росте. Заключается в том, что каждый человек испытывает нужду в развитии индивидуально. В том случае, когда человек преследует цель удовлетворять свои элементарные потребности, данная модель не срабатывает. Если же человек преследует цель саморазвития и личного роста, а также хочет добиться высоких результатов – то данная модель наиболее эффективна.

Наделение властью – делегирование полномочий на сотрудника, созданная для того, чтобы он мог самостоятельно принимать решения, и служат повышающим фактором для мотивации (Таблица 2).

Таблица 2- Мотивационные программы вознаграждения за труд

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Размер вознаграждения работника напрямую зависит от того, какой вклад он сделал в решение задач.
Участие в доходах	Подразумевает вознаграждение сотрудников при достижении одной общей цели. Служит стимулом к объединению усилий для скорейшей реализации заданий.
Программа участия в собственности компании	Состоит в том, чтобы каждый работник почувствовал себя владельцем компании, что заставляет его почувствовать, что прибыль компании – его прибыль.
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работников появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Данный метод дает возможность распределить рабочее время. Если компания является приверженцем данного метода, то на одной должности могут работать сразу несколько человек.

Источник: Алёхина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алёхина // Управление персоналом. 2013 год. № 1. С. 50-52.

Информированность работника о работе предприятия. В тех организациях, где применяется наделение человека властью, работники

имеют возможность воспользоваться любой информацией, а на основании этого они сами выбирают методы и способы решения возникших проблем.

На ряду этому у работников достаточно знаний, которые помогают им скорее достичь желаемых целей для успешной деятельности предприятия. В больших организациях в работниках практически с первого дня развивают эти навыки через специальные обучающие программы. С их помощью сотрудник постепенно учится самостоятельно принимать решения по поводу решения возникающих проблем, а также улучшения качества продукции.

Сотрудники наделены властью, которой вполне достаточно для самостоятельного принятия решений. Так же они оказывают прямое воздействие на протекающие процессы во время функционирования организации, как по отдельным сегментам, так и в целом. Как правило, эти действия реализуются через осуществление рабочих команд по контролю и повышению качества.

В каком размере будет награжден работник, напрямую зависит от того, насколько продуктивно будет он работать и насколько высокими окажутся доходы предприятия. В тех организациях, в которых работники наделены властью, размер поощрения зависит от первоначальных результативных показателей.

Сотрудники имеют «долю в деятельности организации». Это означает, что им положен процент от всех прибыли предприятия. Он определяется для каждого индивидуально через систему оценок.

Теория справедливости

Теория справедливости заключается в том, что сравнивается размер вознаграждения и вложенного труда, а также анализируется свой результат деятельности с результатами других людей, которые выполняют такую же работу, как и он.

Если после данного сравнения оказалось, что другой сотрудник получил больше, чем он сам, за такую же работу, то человек испытывает

психологическое напряжение. Для того, чтобы это напряжение было снято в нем должен возникнуть мотив справедливости.

Напряжение можно снять путем понижения прикладываемых усилий, либо попыткой увеличить свое вознаграждение. Исходя из этого, люди, которые считают, что их труд должным образом не оценивается, будут работать менее эффективно, либо попытаются поднять уровень заработной платы. В этот же момент присутствуют люди, которые считают, что им переплачивают, не будут увеличивать производительность, а оставят ее на том же уровне или зависить ее.

Ряд социальных опытов доказали, что индивиды, которые считают, что уровень их вознаграждения неправильно оценивается, не будут работать эффективно, а те, кто подразумевает, что их переоценивают, в своей деятельности ничего менять не будут.

Теория справедливости в практике менеджмент.

Вывод: до тех пор, пока работники будут думать, что их вознаграждение не соответствует проделанной ими работе, они не будут работать эффективно. Но следует учесть, что такие факторы как воспитание и оценка справедливого отношения являются относительными факторами. Люди всегда будут сравнивать себя со своими коллегами, либо с людьми из другой организации, которые выполняют такую же работу, что и они.

Для того, чтобы производительность работников не снижалась из-за того, что они думают, что их недооценивают, менеджер обязательно должен объяснить им с чем это связано. Приведем пример. Люди работают на одной должности, но один работник имеет стаж больше, чем его товарищ – именно этот факт и стоит объяснить. Если же один работник работает менее эффективно по отношению к другому, то при возникновении данной ситуации стоит указать работнику на его недочеты в работе и дать сопутствующие советы. А также объяснить работнику, что если его производительность труда повысится, то и уровень вознаграждения, соответственно, тоже.

Как показывает практика, многие менеджеры считают, что если не говорить о том, кто какую зарплату получает, то это лучше отразится на отношениях в коллективе и на отношении к работе. Но, как правило, это очень сложно сделать, а самая большая проблема в том, что люди начинают искать «подводные камни» даже там, где их нет.

Стоит отметить, если поступать таким образом – исчезнет позитивная мотивация, связанная с тем, что они не будут знать об возможном увеличении заработной платы, связанной с карьерным ростом.

Концепция Портера – Лоулера

Концепция Лайнела Портера и Эдварда Лоулера представляет комплексную процессную теорию мотивации, в которой объединены элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В данную модель входят 5 переменных:

- усилие;
- способности;
- восприятие;
- результат;
- вознаграждение;
- удовлетворенность.

Согласно модели Л. Портера – Э. Лоулера результат пропорционален тому, сколько приложил усилий работник, его личные качества, и то, как он относится к своей должности. То, сколько он прилагает усилий будет изменяться по отношению к тому, какое вознаграждение он хочет получить, и только в том случае, когда он точно будет уверен, что все приложенные усилия приведут к желанному результату.

Стоит так же отметить, что в данной теории прослеживается взаимосвязь между конечным результатом деятельности и наградой за него. Так же необходимо помнить, что индивид, получая данное вознаграждение, удовлетворяет свои желания.

Концепция Л. Портера – Э. Лоулера в практике менеджмента.

Сделаем вывод: любой положительный результат приводит к удовлетворению. Но многие менеджеры так не считают. Разные люди следуют разным методикам, а именно исходя из этого многие менеджеры считают, что только высокие требования к работнику могут заставить его более продуктивно работать, а само удовлетворение в результатах своей работы отражается на отношении к выполняемой работе.

Л. Портер и Э. Лоулер, считают, что только непосредственно сам результат приводит к увеличению показателей.

1.2 Специфика и возможности мотивации при управления персоналом в сфере мобильных телекоммуникаций

В наше время данное понятие поддается искажению. Оно преодолевает все барьеры и учащается в использовании. Оно служит наилучшим толчком для достижения поставленной цели, а также взаимосвязан и силами, которые действуют на человека:

- внутренними;
- внешними.

То, как замотивирован персонал находит свое отражение непосредственно в результате деятельности, а также напрямую связано с доходами организации.

Следовательно, главной задачей управления выступает мотивация персонала для достижения целей предприятия, которые должны основываться на реализации личных целей людей [1, с.89].

Любой человек совершает какие-либо действия для достижения поставленной для себя цели. В данный момент личность работника является востребованным показателем в условиях рынка. А как следствие значительно изменяется система стимулов и приоритетов.

Для того, чтобы стимулировать сотрудника к действию в предприятиях применяются:

- материальная стимуляция – оклад + премия.

Оклад – неизменяемая сумма заработной платы. Премия – зависит от интенсивности работы и не является обязательной выплатой.

Примером в современных компаниях могут служить следующие методы (нематериальные) [2]:

- подъем по карьерной лестнице;
- страница в журнале предприятия с лучшими работниками;
- оглашение имени работника в разработке того проекта, в котором он участвовал;
- благодарность;
- профессиональные эстафеты среди сотрудников;
- личное место на парковке;
- выпуск внутриорганизационного журнала с описанием результатов работы и размещением в ней фотографий лучших работников и информационных заметок о них;
- проведение корпоративных мероприятий и так далее [3].

На начальных этапах работы только что принятого сотрудника нужно определить, как он относится к работе и насколько эффективно он ее выполняет. А потом, после некоторого испытательного срока можно применять к нему соответствующую систему нематериальной мотивации.

Выделяют сотрудников:

- Сотрудник-коллективист – тот человек, кто приравнивает интересы свои к интересам компании.

Сотрудник-индивидуалист — личные интересы не отождествлены интересам компании, нацелен, прежде всего, на материальную мотивацию [4].

По итогу необходимо вовремя определить, к какому типу работников относится именно ваш работник.

Именно от этого будет зависеть выбор наиболее действенного и результативного метода нематериального стимулирования. Но при этом, не существует общей единой мотивационной структуры для всех работников, важно грамотное распределение и учитывание индивидуальной полезности специалиста, со стороны общих успехов организации и личностные достижения на посту [8, с. 46].

Очень важно осознавать, что управление сотрудниками не подлежит никакой конкретной тактике, а также нет конкретных действий по управлению всеми сотрудниками в совокупности. Для динамичного развития предприятия и хорошего отношения в коллективе необходимо искать индивидуальный подход к каждому человеку.

Так как данная тема является наиболее актуальной в деятельности организации, а как известно, спрос рождает предложение, то в последние несколько десятилетий очень широкое распространение получили книги на тему управления коллективом и отдельными людьми. Но так как данный процесс не систематизирован, а скорее всего, и не будет, то очень сложно использовать методы, которые описываются в пособиях, на практике.

В организациях часто прослеживается незамотивированность сотрудников, в это связано с тем, что практическая организация мотивации отсутствует.

Стоит отметить, что различного рода исследования по развитию мотивации в значительной степени помогают руководителю установить соответствующую структуру стимулов.

Оно имеет важное значение в рассмотрении основополагающего вопроса [5].

Рассмотрим разновидности мотивации по В. Герчикову. Он выделяет пять типов трудовой мотивации, то есть видов поведения по отношению к выполняемой работе: профессиональный, хозяйственный (в некоторых источниках — хозяйский), инструментальный, патриотический и люмпенский (люмпенизированный). Из них четыре типа относятся к

достижительному классу мотивации, последний, люмпенский — к избегательному. Простой бытовой пример, характеризующий различие указанных классов: полив цветов. «Достижительный» работник будет думать о том, что надо полить цветы, чтобы они хорошо росли, радовали глаз, а «избегательный» — что надо полить цветы, чтобы они не высохли и не завяли. Один мыслит как бы «к» чему-то, другой «от» чего-то. В чистом виде обе эти мотивации не являются плохими или хорошими. Достижение нужно там, где необходим созидательный результат (например, активные продажи, реклама), а избегание там, где есть риски и строгие правила (бухгалтерия, администрирование, компьютерная безопасность).

Человек с профессиональной мотивацией заинтересован только содержательной стороной работы, разнообразием деятельности, интересом, возможностью самовыражения и творчества. Такой человек хочет развиваться в профессии и не согласен на неинтересную работу, сколько бы за нее не платили. Вернее, согласиться на такую работу он может, но потом устанет, заскучает и счастлив не будет. Если закрыть профессионалу возможность развития в работе, профессионального признания, он будет работать без энтузиазма и, возможно, покинет компанию [6].

Для него важно построить «горизонтальную» карьеру — доказать (себе или другим), что он многого стоит или даже лучший в своей профессии. Такие работники, как правило, ключевые специалисты, эксперты. Им можно «бросать вызов», поручая сложные и ответственные задания.

IT-работники с высокой профессиональной мотивацией — просто находка для прогрессивной компании-работодателя, где ценят свободу в операционной деятельности. Инструментальная, денежная мотивация — это нацеленность на зарабатывание денег. Работа в этом случае — прежде всего способ удовлетворения других потребностей с помощью платы за труд. Профессия и компания сами по себе работнику не очень интересны, важно, сколько денег и за что он получит. Если такому человеку вменить новые,

дополнительные или более сложные обязанности, он спросит: «Сколько мне доплатят?»).

Причем это не потребительская позиция, «инструментал» действительно хочет зарабатывать собственным трудом и умениями. Высокий оклад его мотивирует недолго, зато эффективны стимулирующие выплаты, сдельная оплата труда. Карьеру он тоже строит, исходя из материальной выгоды, не займет позицию руководителя только ради опыта.

Из таких работников получаются, например, хорошие активные продавцы. Если в компании есть IT-проекты со сдельным стимулированием, зависящим от специалистов, то работник с денежной мотивацией, скорее всего, добьется высоких результатов. Хозяйственники в основном встречаются среди собственников и руководителей, относящихся к компании как к своему личному ресурсу. Они добровольно принимают на себя ответственность за выполняемую работу, проявляют самостоятельность даже вне рамок должностных инструкций, не любят, когда их контролируют — требуют свободы действий. Для них это естественное состояние, они так живут, реализуя свою сущность и свой потенциал [7].

На ключевых участках, требующих самостоятельного, творческого и заинтересованного подхода, предпочтительны именно такие сотрудники. В IT-сфере хозяйственники хороши на руководящей позиции или на роли ответственного за проект, лидера команды. IT-руководители, как правило, бывают с долей хозяйской мотивации, и это очень правильно. Не нужно вмешиваться в их текущую деятельность, контролировать промежуточные результаты. При минимальной свободе действий и жестком контроле сотрудник сделает все, чтобы ограничения снять, в противном случае будет создавать «государство в государстве» или покинет компанию. Если же обеспечить правильную мотивацию, хозяйственник организует все сам ресурсами вверенного подразделения.

Патриоты эффективны там, где есть сильная корпоративная культура, основанная на ценностях, ими разделяемых. Фактор коллективного

признания тоже очень важен. Патриотическая мотивация не мешает при ведении проектной деятельности, такой как внедрение нового программного обеспечения, разработка новых приложений, создание сайтов; хорошо работает там, где результаты работы каждого связаны с результатами общего дела; очень важна для тим-лидеров (от англ. team — «команда»). Ощущение своей нужности, полезности, уважению — вот что движет таким сотрудником. Он будет хорошо себя чувствовать, идя за сильным лидером, за ценящим его коллективом, за самой компанией.

Капля корпоративного патриотизма не мешает любому работнику, будь то «айтишник» или бухгалтер. Если же у компании сильный бренд, развитая корпоративная культура, сработавшийся коллектив, где ИТ-функция играет немаловажную роль, то ИТ-патриоту будет в ней особенно комфортно. «Избегательная» люмпенская мотивация имеет место практически у любого человека (в разной доле) — у каждого есть то, что он в работе делать не очень любит. Если этот тип мотивации ведущий, человек не стремится к работе в принципе. Мотивы, предопределяющие такое поведение, могут быть разными — от неудовлетворенности текущей работой, обычной лени до экономии усилий как жизненного принципа. Такие люди если и работают, то делают это по необходимости, вынужденно. Им все равно, какие обязанности выполнять, нет профессиональных предпочтений. Они согласны на низкую зарплату, лишь бы коллеги не получали больше, малоактивны и часто подвергаются критике тех, кто занимает более активную позицию. «Люмпенам» следует давать точные указания, ставить четкие задачи и сроки. Они способны долго и ровно работать в административно-командной структуре, выполнять рутинную работу и повторяющиеся операции, например, работать на конвейере.

ИТ-работники с такой мотивацией — неплохие тестировщики и кодировщики программ, специалисты службы поддержки пользователей (при условии низкого развития и устойчивого состояния информационных структур — одно и то же ПО, одни и те же запросы). Они пригодятся в

некоммерческих, неконкурентных структурах, где IT-функция развивается не слишком динамично. Представленная картина мотивационных типов интересна тем, что она принимает во внимание многие личностные особенности и выявляет тенденции в различных профессиях [9].

Герчиков не сосредотачивает внимание на глубинных мотивах, зато его метод дает хорошую картину на внешнем уровне, уровне поведения работников. Причем данная методика не предполагает наличие только одного типа мотивации у человека, как правило, речь идет о процентном сочетании нескольких или всех пяти типов, а отношение к работе определяется ведущим типом мотивации.

Хороший пример — так называемые эникейщики, специалисты поддержки пользователей (служба helpdesk в крупной компании, один человек или функция — в мелкой и средней). Ею может заниматься даже начинающий IT-специалист. Такие сотрудники должны быть клиентоориентированы (адекватная реакция на запросы пользователей, желание помочь) и обладать достаточным терпением (предстоит работать с «чайниками»). Профессиональная мотивация нужна, особенно если объем оказываемой помощи по вопросам разных программ и приложений растет. Ориентация на результат смешана с ориентацией на процесс: хотя работа достаточно рутинная (поток клиентов), по каждому случаю необходимо достичь решения проблемы.

Если специалист обладает еще и хозяйственной мотивацией, он может возглавить службу поддержки или направление. Если преобладает инструментальная мотивация наряду с профессиональной, целесообразно за качественно и в срок выполненную заявку стимулировать денежно.

Сейчас рынок IT-специалистов стал куда более развитым. Наряду с замкнутыми в себе компьютерными гениями работают талантливые коммуникаторы, успешные руководители, лидеры команд. Следовательно, и на работу они ходят за тем же, за чем и любые другие офисные работники. Сфера информационных технологий развивается очень динамично. Сложно

представить себе IT-специалиста без хотя бы минимального стремления к профессиональному развитию — нежелание узнавать новое здесь может обернуться печальными последствиями, как личными (профессиональный «застой», моментальное устаревание знаний), так и на уровне компании. Приведем пример.

В компании используют пакет приложений MS Office 2003 вместо более поздних версий, из-за чего возникают проблемы и у сотрудников, и у клиентов: документы, перенесенные на другой, некорпоративный компьютер, не открываются, так как более ранний формат новой программой не поддерживается. Данный факт косвенно влияет на лояльность к компании, на ее престиж и может привести к прямым убыткам. Собственник приобрел бы лицензию на современную версию, дело не в ограничениях бюджета, — но он не знает о проблемах, так как IT-отдел замалчивает ситуацию. Им невыгодно развиваться, ведь это повлечет за собой необходимость заново обучать пользователей, переустанавливать приложения, переформатировать документацию.

Итак, хотя бы 30% мотивационной сферы персонала в организациях телекоммуникационной сферы должна составлять профессиональная мотивация. Действительно, очень редко встречаются IT-работники, не развивающиеся профессионально. Многие не только обучаются у работодателя, но и занимаются саморазвитием (чтение литературы, посещение специальных форумов, обмен опытом с коллегами, увлечение «информационными» новинками вне работы). Желание профессионально развиваться — это общая тенденция в мотивации работников сферы информационных технологий. Слово «айтишник» сейчас фактически означает человека, который «живет работой». Приходя на собеседование, первое, что он спросит, — «какое у вас ПО, какой парк компьютеров, каковы задачи и объем работы, как будете платить», а не только вопросы о социальном пакете или о режиме рабочего дня.

Как и чем стимулировать IT-специалистов?

Рассмотрим различные формы стимулирования [12].

1. Негативные — наказания и санкции. Возможны, если человек привык работать в формате «кнут и пряник» и характеризуется люмпенской мотивацией. Такие работники встречаются среди системных администраторов, но в одной компании задерживаются редко: работают малоэффективно, а долго создавать «видимость работы» при администрировании ИТ-структуры сложно. Если «админ» часто меняет работу по непонятным причинам, скорее всего, это люмпен. Способствовать его развитию как работника бесполезно, желание обучаться в интересах компании у него практически отсутствует. Результаты улучшатся, если командовать будет авторитарный начальник.

2. Денежные — заработная плата, премии и надбавки. Очень хороший стимул для ИТ-работника. Во-первых, это профессия сама по себе высокооплачиваемая, во-вторых, «айтишники» нацелены на то, чтобы их труд ценился, иногда даже слишком амбициозны в своей самооценке на рынке труда. И это нормально, потому что сейчас для любой компании бесперебойная работа ИТ-системы — ключевая область. Что делать, если компьютер сломан? Ничего, потому что работать нельзя. Нужен ИТ-специалист.

3. Натуральные — покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля, оплата медицинских услуг и т. п. Спорная мотивация для всех, кроме люмпенизированного типа. ИТ-специалист, ориентированный на деньги, скажет «дайте мне лучше на эту сумму премию», профессионал и хозяйственник примут как ожидаемую награду за результат, а патриот — просто как знак внимания. Прежде чем предлагать такой стимул, спросите у работника, нужно ли ему это.

4. Моральные — грамоты, знаки и символы отличия, представление к наградам и т. п. Обязательный стимул при наличии патриотической мотивации и возможный при профессиональной. В других случаях грамоту

над рабочим столом «поощренного» вы не увидите — ее положат в тумбочку или вообще выбросят.

5. Патернализм — дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для досуга и отдыха и т. п. Если перед вами люмпен или патриот, им это будет особенно приятно. 6. Привлечение к совладению и участию в управлении — хороший стимул для IT-руководителей, особенно патриотов и хозяйственников.

Считается, что трудовая мотивация меняется нечасто. Если особых перемен в жизни и в личности человека не происходит, то одинаковые стимулы могут действовать годами. Тем не менее при подборе IT-специалистов и взаимодействии с ними стоит помнить про уникальность каждого. Постарайтесь обнаружить реальные мотивы конкретного сотрудника работать, а потом уже учитывайте общие тенденции в данной профессиональной сфере. Ведь человеческую личность и мотивы поведения сложно «загнать» в рамки теории, какой бы продуманной она ни была.

ГЛАВА 2 СОСТОЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В СФЕРЕ МОБИЛЬНЫХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «НЕКСТ СИМ»)

2.1 Исследование системы мотивации персонала в ООО «НЕКСТ СИМ»

Нормативно-методическое обеспечение системы мотивации персонала – это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке, компетентным соответствующим органом или руководством организации [8, с.173].

Нормативно- методическое обеспечение применяется в тех случаях, когда нужно получить эффективность от решаемой задачи. Суть данного метода состоит в разработке и реализации методических документов, а также осуществление хозяйства непосредственно в самом управлении рабочими.

Нормативно-методические документы представлены на рисунке 1:

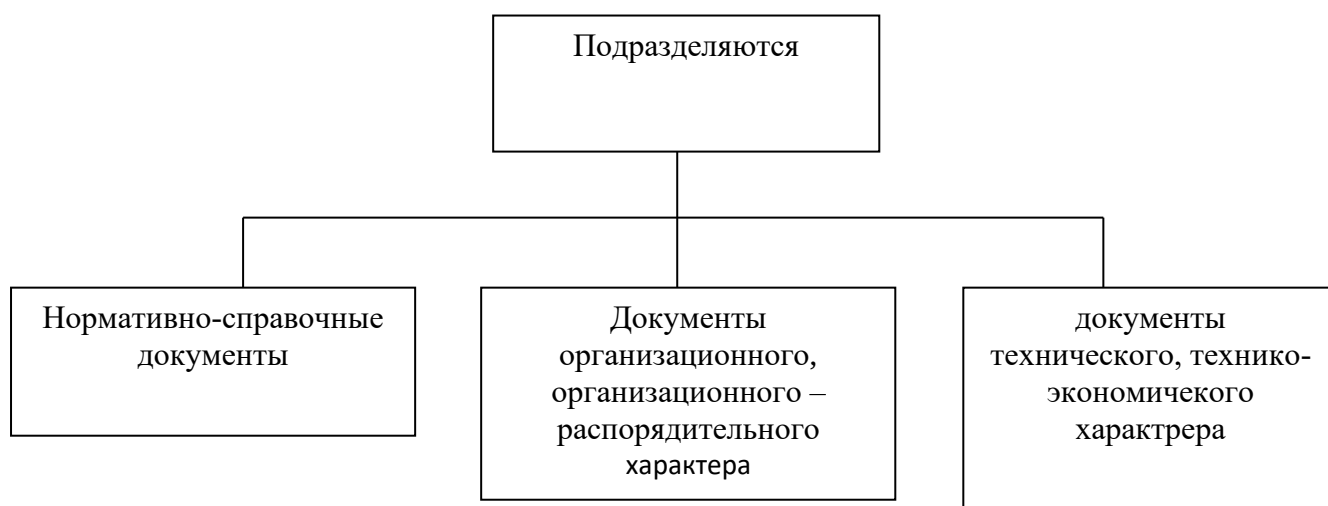


Рисунок 1 – Группы документов

Источник: Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Д. Блинов // Маркетинг. 2017 год. № 1. С. 88-101.

Нормативно-справочные документы состоят из нормативов, которые применяются в решении задач предприятия в сфере производства. К ним относятся:

1. Нормы времени.
2. Время на выполнение процесса управления
3. Нормы производственного характера.

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера отражают функции, права как самих работников, так и всего подразделения. В них включены правила по выполнению работ.

В них входят:

1. Акты по вопросам труда.
2. Указы президента РФ.
3. Положения, инструкции.
4. Приказы.

5. Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.д. (Правила внутреннего трудового распорядка, Коллективный договор, Положение о подразделении, Должностная инструкция, Штатное расписание) [10, с.54].

Важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- Общие положения.
- Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.
- Основные обязанности рабочих и служащих.
- Основные обязанности администрации.
- Рабочее время и его использование.
- Поощрения за успехи в работе.

- Ответственность за нарушение трудовой дисциплины [10, с.56].

Важным документом в деятельности любой организации выступает коллективный договор. КД – акт, который заключается с двумя сторонами производственной деятельности, в котором регламентируются отношения в процессе осуществления деятельности на весь календарный год.

Документы, которые определяют порядок действий, которые осуществляются для управления персоналом, носят организационно-методический и методический характер.

К ним относятся:

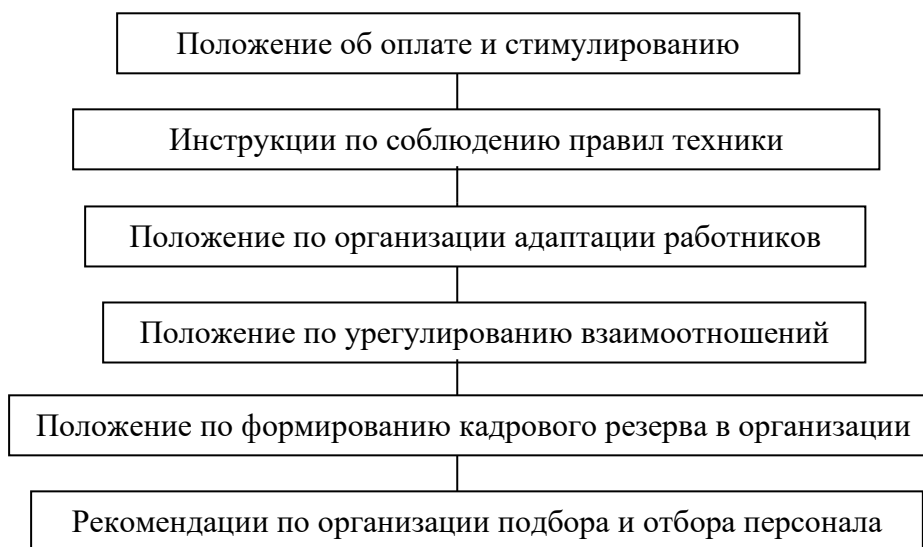


Рисунок 2 – Документы методического характера

Источник: Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Д. Блинов // Маркетинг. 2017 год. № 1. С. 88-101.

Созданием документов занимаются люди, которые работают в подразделении, отвечающем за управление персоналом.

Внутренними организационно-регламентирующими документами являются Положение о подразделении и Должностная инструкция [8, с.180].

Положение о подразделении – специально созданный акт, который описывает деятельность одного из подразделений фирмы, а также определяет соответствующие права, обязанности и функции.

Обычно положения создаются по шаблону и включают в себя:

1. Перечень лиц, которому подчиняется данный штаб, самостоятельно ли он функционирует или зависим, а также всю документацию.

Задачи подразделения.

1. Схема кого, по какой структуре идет подчинительная связь самих подразделений и их сотрудников.

2. Какие функции выполняет данное подразделение.

3. С кем взаимодействует из структурных подразделений.

4. Какими правами обладает

5. Какую ответственность несет.

Шаблонные положения, в которых так же относятся положения о работе кадровой службы, хранятся в специальной литературе, но для их применения нужно конкретизировать некоторые пункты и оценить, подходит ли оно вашему подразделению.

В штатное расписание включаются все должности, которые работают в данном подразделении и их количество. Этот тип документа утверждает непосредственно сам руководитель организации и в него включены штатные единицы рабочей силы по каждой должности отдельно, а также содержится информация о том, какие оклады получает работник конкретной должности, а также надбавки за работу.

В штатное расписание так же входит должностная инструкция, предназначенная для каждой отдельной специальности. Она составляется на основе Положения подразделений, какую квалификацию имеют работники данной категории и проводится непосредственный анализ рабочего места и должности, а также составление описания работы.

Так же в ней прописываются права и обязанности наряду с ответственностью каждого члена коллектива, который работает на должности, градация которой начинается с заместителя руководителя подразделения.

Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений - Положениями о них [8].

Для оценки должностной инструкции необходимо провести комплексный анализ процессов, которые, в соответствии с ней, должен выполнять каждый сотрудник коллектива, который занимает определенное должностное положение.

Необходимым условием является регламентация требований, которые будут предъявлены к работнику в ходе осуществления деятельности, а также стоит отметить, что эти требования должны соответствовать профессиональным знаниям и навыкам работника, то есть ориентироваться на личностно-профессиональные качества.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов.

К ним относятся (рисунок 3):

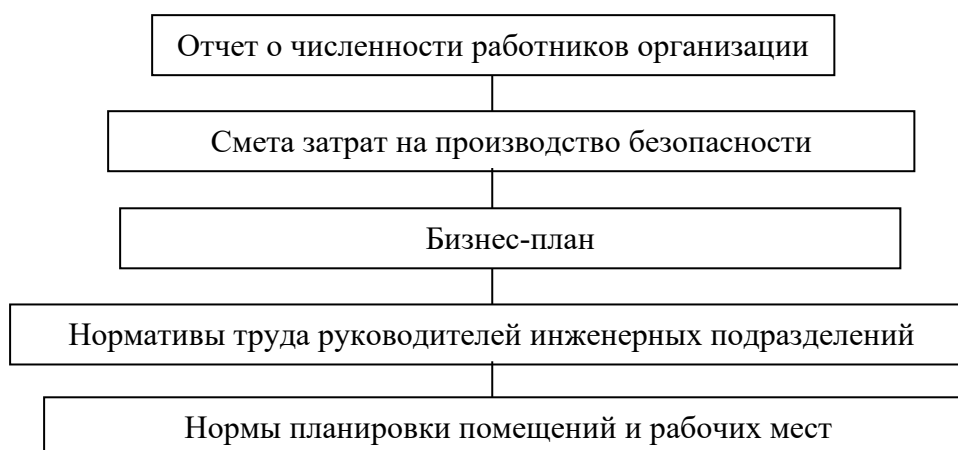


Рисунок 3 – документы технического характера

Источник: Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Д. Блинов // Маркетинг. 2017 год. № 1. С. 88-101.

В свою очередь отдел управления организации берет на себя ответственность за сам процесс управления подчиненными через нормативно-методические документы.

Так же все способы стимулирования и поощрения должны быть регламентированы в локальных нормативных актах. Примером таких актов выступает положение об оплате труда. Так же стоит отметить, что все организации по-разному оформляют эти документы. Это может быть как один нормативный акт, так и совокупность документов, в которых строго регламентировано как, в каком размере и при каких условиях выдаются премии, выплачивается заработная плата, а так же прописываются социальные льготы.

Каждое Приложение должно содержать такие элементы как цели, задачи, перечень категорий работников, как и когда выплачиваются денежные поощрения, а также указываются сроки действия данного Приложения.

Применение локальных актов, которые в свою очередь прописывают все вопросы, которые могут возникнуть по оплате труда, более эффективно действуют при помощи следующих фактов.

Со стороны руководителя:

- систематизированность;
- точные правила выплаты и формирования зарплаты;
- заинтересованности в организации;
- мотивация, как механизм управления персоналом
- фонд оплаты труда точно рассчитан;
- при применении мотивирующих критериев используется шкала оценки;
- исчерпание конфликтов по поводу заработной платы.

Со стороны персонала:

- точно регламентирован размер выплат, все с ним ознакомлены и не возникает лишних вопросов;
- уменьшение конфликтов в организации;

- можно проследить за формированием зарплаты. Каждый работник может сам просчитать правильность начисления выплат, а также совокупность процентов, надбавок и бонусов;

- распределение собственных доходов, каждый работник знает, какие действия ему необходимо производить, чтобы повысить свой суммарный доход.

Разработка Приложения об оплате труда лежит на плечах руководителя, а тот персонал, которого наняли в штаб организации, должен ознакомиться и безукоризненно соблюдать его условия.

Рабочий персонал – это совокупный штаб организации, в состав которого входят все нанятые работники, а также совокупность владельцев, учредителей и собственников.

Работодатель – физ. или юр. лицо, которое по своему собственному желанию выступает одной из сторон трудовых отношений. Как регламентировано в федеральном законе, работодателем может быть субъект, который уполномоченных заключать трудовые договоры. Права и обязанности работодателя реализуются:

- через органы управления;
- через уполномоченных лиц;

Главным в этой реализации выступает то, что все действия, по отношению к взаимодействию персонала и работодателя должны быть основываться на законах, нормативно – правовых актах, а также иными нормативно – правовыми актами, а также локальными актами.

В Приложении об оплате труда существуют следующие этапы:

1. Собирается комиссия по разработке Приложения. Так как Приложение выступает фундаментальным документом, который основан на локальных нормативных документах, поэтому при его разработке и создании обязательно должен участвовать руководитель каждого подразделения. А также в разработку данного приложения подключаются специалисты в

данной отрасли, отдел кадров и непосредственно юридический отдел. Во главе комиссии выступает директор по персоналу.

2. Составляется перечень субъектов, к которым будет применяться данное Положение. Правилom определено, что к числу персоналу относятся лица, которые подписали трудовой договор с данной компанией. Вторым субъектом трудовых отношений выступает работодатель. Как принято в организации, обычно их называют администрацией работы. А также применяют синоним руководитель.

3. Создание условий для выплаты зарплаты. К основным принципам регулирования отношений относят:

- законность,
- равноправие;
- добровольное согласие;
- отсутствие принуждения;
- стабильность взаимоотношений

4. Составление содержания разделов Приложения. Законодательством не предусмотрен регламент требований об оплате труда.

5. Утверждение документа. В документе должны быть визы согласования всех участников комиссии, которые несут ответственность за разработку приложения. А также, если в компании присутствует профсоюзная организация, то данное приложение согласовывается с ней. Данные правила прописаны в Трудовом кодексе РФ.

Приложение о премировании разрабатывают сами руководители подразделений. Так как на основе их формирования учитываются все нюансы производственной деятельности, а также предстоящие задачи, как и в какой форме выплачиваются заработные платы и премии. Данные приложения следуют применению после того, как они будут согласованы и руководством организации, и профсоюзным комитетом, это необходимо для того, чтобы были выполнены цели и задачи организации, а также обеспечить социальной защищенностью работников.

Каждый раз, когда заключается коллективный договор, положение о премировании подлежит пересмотру и доработке. Это способствует внесению некоторых правок в ходе изменения производственно-коммерческой деятельности организации, а также внесение новых компонентов для мотивации сотрудников.

В систему премирования входят элементы:

- показатели премирования;
- фонд выплаты премий.

В Приложении отражаются объемы премий, в какие сроки они выплачиваются, и к какому кругу работников относятся.

Критерии премий подразделяются на:

- основные;
- дополнительные.

Для получения премии, необходимо выполнять условия и соблюдать их, а также достигать максимальных результатов. Если данные критерии не выполняются, то соответственно работник лишается премии. Если работник проявляет большую активность, то включается размер «корректора». Данный метод используется для того, чтобы сотрудник достигал больших результатов, но не в ущерб другим и не ущемлять интересов других сотрудников.

При выполнении полном выполнении плана работнику выплачивается размер премии в 100%, а если план выполнен частично, то сумма значительно меньше.

Показатели выражаются в:

- абсолютном - деньги.
- относительном - проценты.

Так же делятся на:

- количественные — достижение точных показателей в плановом задании и выполнении плана по выпуску продукции, применении новых норм и стандартов.

-качественные – определяют качество продукции, а также характеристика работы каждого структурного подразделения организации, снижение затрат, рациональное распределение сырья, иных материальных ценностей.

Когда в системе премирования отражаются качественные показатели, то результатом должны выступать характеристики объема выпускаемой продукции. А также действует в обратную сторону, когда показатели премии выражают объемом продукции, то размер премии должен отражать по отношению к качеству продукции.

Премии выплачиваются исходя из фонда оплаты труда, совокупной прибыли предприятия, а также других ресурсных показателей.

Показатели премирования отражают результаты работы, насколько перевыполнен или не достигнут план, а исходя из этого и определяется размер выплаты и коэффициент его отклонения.

Исходя из этих показателей, определяется контингент людей, которые достойны выплаты этой премии.

Исходя из цели, используются различные градации премий и премиальных систем. В организации используется множество показателей для выплаты премий и различных систем премирования.

По отношению к показателям выделяют системы:

- простые;
- сложные.

Так же выделяют виды премий:

- индивидуальные;
- групповые.

Данное положение разрабатывается не только для рабочего коллектива и структурных подразделений, а также для каждого работника индивидуально, в зависимости от того, по какой профессии он работает, какая у него квалификация.

Премии выплачиваются за:

- месяц;
- квартал;
- полугодие;

Данный пункт зависит от того, как прописано в бухгалтерской политике организации.

Цель Приложения – выполнение целей в зависимости от времени. Цель организации может быть достигнута через:

- премию по результатам;
- премии единовременно;
- поощрения за выполнение большего объема работы.

Выплаты по фундаментальным результатам носят название текущих выплат, премии, которые выплачиваются каждый месяц – ежемесячные, премии, которые выплачиваются один раз по достижению целей – разовая, обычно они платятся по итогам работы за год.

Отдельный вид премии – специальная премия, ее выплачивают достаточно редко и в основном выплаты связаны с экономией ресурсов предприятия, выявление применения новых разработок, характеристик, а также по результатам сэкономленного времени.

От того, какой выбор премирования используется, зависит прогресс деятельности предприятия, а также способность фирмы подстраиваться под изменения ситуации на рынке и способность к конкурентной борьбе.

Рекомендации по применению премий:

- размер выплат должен быть пропорционален результатам работы;
- должны присутствовать завышенные коэффициенты премий, которые выплачиваются в случае сильного перевыполнения плана или путем открытия новых методов достижения целей;
- показатели премии не должны быть больше трех;
- устранение противоречий между критерием и выплатой премии;
- оценки работы должны быть простыми;

- показатели премии должны постоянно меняться и пересматриваться руководством для создания большей мотивации;
- количество работников, которым выплачены премии должен зависеть от показателей премирования;
- многообразие премирования побуждает работников к совершенствованию и достижению новых результатов;
- фонд премии должен быть пропорционален показателям и не наносить ущерб финансовому состоянию фирмы в целом, а также для конкретных ее подразделений в отдельности.
- системы выплаты премий должна быть подкреплена показателями эффективности ее применения.

Во время создания Положения о премиях необходимо ссылаться на принцип трехступенчатости, который широко применим в странах с хорошо развитой рыночной экономикой. Исходя из него следует:

На первом этапе выплачивают денежные вознаграждения в совокупности по работе всего предприятия.

На втором уровне оценивается работа всех структурных подразделений, при выплате денежного вознаграждения учитывать показателя, которые характеризуют:

- в рамках бухгалтерии – осуществление своих непосредственных обязанностей, которые снижают налогооблагаемую базу.
- отдел сбыта – достижение максимума денежных средств в расчетном периоде.
- отдел транспорта – достижение максимальных показателей по выгрузке груза.

3. На самом последнем уровне оценивается работа каждого сотрудника индивидуально, а также насколько эффективна его деятельность в рамках своего отдела и предприятия в совокупности.

Стоит отметить, что премия – гибкий показатель, который способствует формированию денежных выплат сотруднику. Если сравнивать

премии со ставкой по оплате труда и оклада труда по должности, то данный способ не носит гарантированный характер выплаты, также, как и ее размер может варьироваться в зависимости от работоспособности работника.

Возможность получения прибыли зависит от следующих факторов:

- много информированность сотрудника о том, какие показатели и условия должны быть выполнены для получения данного вознаграждения, а также иметь информацию о самой премиальной системе.

- постановка четкого итога цели, которая должна быть достигнута самим работников организации, как отдельным ее субъектом, а также должен проследивать взаимосвязь между объемом выполняемых работ и получением вознаграждения за достигнутые результаты.

- премия должна соответствовать законодательно-правовым документам и самим условиям технологического процесса путем соблюдения техники безопасности, а также санитарно-гигиенических норм.

Исходя из практики предприятий, можно отметить тот факт, что размер премии и периодичность ее выплаты непосредственно зависит от трудового стажа работающего, именно из-за этого положения о выплате премий и об оплате труда в целом, которые регламентированы работой предприятия, должны быть в полной гармонии между собой.

В премиальной системе может заключаться несколько отдельных положений о премии. В одной из систем могут заключаться специфические черты деятельности предприятия.

Содержание о выплате премий регламентируется конкретно поставленными задачами и условиями стимулирования деятельности работающего.

Для построения высококачественной системы мотивации огромную роль играет определение основополагающих частей системы. Стоит отметить, что в реалии они функционируют не настолько эффективно, как могло бы показаться в процессе деятельности предприятия.

Что же следует понимать под эффективностью? С точки зрения ряда американских ученых, эффективность - мера затрат на достижение поставленных целей [12, с. 321].

Отечественный академик Л.И. Абалкин под эффективностью понимает отношение результата производства (продукта) к произведенным на его достижение затратам [9].

Современный экономический словарь определяет термин «эффективность» как относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [10].

К толкованию понятия «эффективность» существует множество подходов. В данной работе мы дадим определение терминологическому сочетанию «эффективность системы стимулирования»

Эффективность системы стимулирования - достижения максимума труда работников при снижении уровня расходов затрат на мотивацию работников конкретного предприятия.

После того, как мы дали определение термину «эффективность», рассмотрим методику, которая предлагается для оценивания работы предприятия и эффективности

Она состоит из четырех ступеней (рисунок 4):

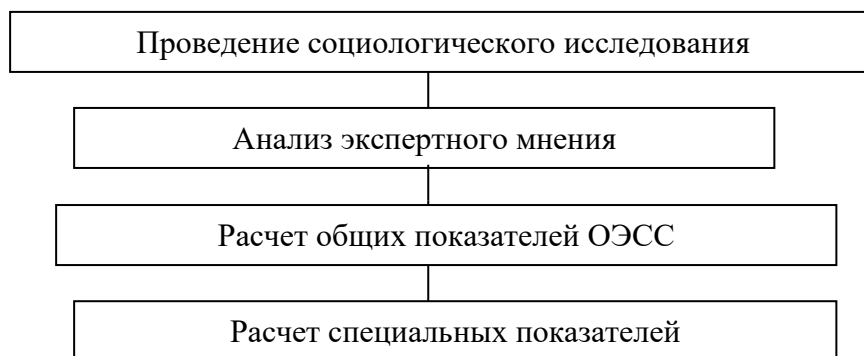


Рисунок 4 - Четырехступенчатая методика оценки эффективности системы стимулирования

Источник: Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.

1. На первом этапе проводятся исследования, которые способствуют определению динамики отношения коллектива к системе денежной мотивации.

2. на втором этапе проводится анализ и детальный разбор мнения экспертов по поводу данной системы.

3. На третьем этапе рассчитывают показатели оценки эффективности системы (далее - ОЭСС).

4. На четвертом этапе рассчитываются показатели, характеризующие ОЭСС.

Специфика первого этапа находит отражение в исследовании сотрудников организации и их отношения к системе стимулирования. Для того чтобы создать лист-опрос нужно следовать следующей концепции:

- лист с опросом должен позволить HR-менеджменту компании провести SWOT-анализ системы стимулирования.

В данном листе вопросы для опрашиваемых должны быть составлены так, чтобы в ответах точно просматривались следующие черты:

- S (strengths) - сильные стороны;
- W (weaknesses) - слабые стороны;
- O (opportunities) - возможности;
- T (threats) - угрозы [4].

Как образец можно взять следующие вопросы: «Устраивает ли Вас система стимулирования», «Положительно ли она влияет на ваше работоспособность?», «Считаете ли Вы, что у вас достойная заработная плата?».

Следующим шагом будет анализ опроса с дальнейшим формированием результата SWOT-анализа, а также выявление и сравнение сильных и слабых сторон данной системы, возникновение гроз и опасений.

На второй стадии анализируется мнение управленца предприятием и анализ эффективности через анкетирование, а также определения отношения

результата работы к показателям, целям и задачам, которые непосредственно хочет реализовать компания.

В комиссию экспертов должны входить руководители всех уровней, начиная от топ-менеджера и заканчивая линейным руководителем. Так же необходимо пригласить руководителей всех структурных подразделений для внесения их мнения в общую картину предприятия.

Результаты первого этапа будут оглашены после окончания второго этапа, в котором был проведен социальный опрос, на основании которого эксперты делают свои выводы о том, довольны ли сотрудники деятельностью предприятия, так же правильно ли их оценивает руководство и выплачивает ли им соразмерные премии.

В процессе третьего этапа происходит сравнение всех показателей оценки.

Показателем эффективности выступает объем выпускаемой продукции и то, сколько финансов затрачено из фонда заработной платы.

Этот показатель используется как в экономической теории, так и в теории управления предприятием и носит название зарплатоотдача.

Она имеет положительные и отрицательные показатели. При повышении масштабов выпускаемой продукции могут быть задействованы не только затраты в области оплаты труда, но и так же в сфере экстенсивного развития. Использование данного метода находит свое отражение и в стимулировании работников по отношению к технологиям и условиям в рамках производства.

Кроме показателя зарплатоотдачи широкое распространение получил обратный ему показатель - коэффициент зарплатоемкости труда – показывает, сколько в цене продукта включено заработной платы.

Этот показатель оказывает важное значение. В целом для экономики этот показатель имеет важнейшее значение. С одной стороны, по данным статистики в РФ достаточно высокий уровень зарплатоемкости (в 2018 г. составил 39,5 %, увеличившись за 10 лет на 16 %), несмотря на высокий

уровень зарплатоемкости, который выше, чем во многих развитых странах - Бельгия (38,1 %), Норвегия (37,5 %), Италия (30,9 %) и Испания (37,7 %) [13], Россия отстает от них по уровню жизни. Главным образом это находит отражение в том, что повышение оплаты труда не всегда сопровождается повышением объема производимой продукции.

Также для оценки эффективности системы стимулирования используется ряд других показателей (таблица 3), которые рассчитываются путем деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы [1,11].

Таблица 3- Показатели, используемые при анализе системы стимулирования

П1	Коэффициент отношения чистой прибыли к фонду заработной платы (далее - ФЗП)	Чистая прибыль ФЗП
П2	Коэффициент отношения инвестиций к ФЗП	Инвестиции ФЗП
П3	Доля расходов на оплату труда в себестоимости выпущенной продукции ФЗП	Себестоимость вып. продукции
П4	Коэффициент отношения индекса роста объема производства к индексу роста ФЗП	AV-100% ДФЗП
П5	Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста ФЗП	ДЧистая прибыль -100% ДФЗП
П6	Коэффициент отношения индекса роста инвестиций к индексу роста ФЗП	ДИнвестиции -100% ДФЗП

Источник: Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.

На показатели, которые продемонстрированы выше влияние оказывают конъюнктивные сдвиги, которые имеют существенное влияние на соотношения безотносительно к изменению эффективности системы стимулирования.

Приведем пример. За повышением цены на энергоносители последует повышение зарплатоотдачи в организациях относящимся к топливным компаниям, но при всем этом система стимулирования на данных предприятиях не меняется.

Следующим существенным недостатком выступает то, что их нельзя использовать по отношению к отдельным структурным подразделениям

организации. Они отражают эффективность системы как комплексный показатель, допустим, в экономической или топливной отрасли.

Наряду с этим возникает потребность в контроле стимулирования персонала в каждом подразделении.

Для того, чтобы сгладить эти недостатки применяют последующую степень методики.

Четвертая стадия включает в себя расчет и синтез показателей ОСС, к ним имеют отношения такие показатели как интегральный показатель ОСС, а так же показатель корреляции ОСС.

Дадим определение данным показателям.

1. Интегральный показатель ОСС – средневзвешенная величина выполнения показателей или key performance indicators (далее - KPI) в структуре данного подразделения в периоде, в котором присутствуют премиальные выплаты и соответствующему подразделению в расчете на одного трудящегося человека.

Для искоренения проблемы сопоставимости оценок KPI по отношению к друг другу есть возможность разработать и применить на практике 5 ступеней выполнения KPI.

Из этого следует определить худший и лучший уровень выполнения и присвоит им соответствующие оценки:

- Наихудшему уровню - $O_i=1$,
- наилучшему - $<35=5$.

2.2 Основные направления и средства повышения эффективности мотивации в процессе управления персоналом в ООО «НЕКСТ СИМ»

Для повышения эффективности работы персонала руководству ООО «НЕКСТ СИМ» следует предложить:

- более внимательно относиться к мнению своих сотрудников;

- проводить аттестацию не с формальной точки зрения, а для выявления наиболее перспективных сотрудников;
- дать почувствовать работникам позитивное влияние аттестации на свои позиции;
- вовремя замечать и материально поощрять наиболее эффективных сотрудников.

Специфику материального стимулирования несложно недооценить. Она представляет собой мощный рычаг управления для самого руководителя отдела.

В свою очередь на персонал влияют факторы:

- денежное благосостояние, которые позволит приобрести блага;
- непосредственная оценка деятельности, которая позволит характеризовать качество выполняемой работы;
- авторитет в коллективе и в кругах, которых приходится находиться сотруднику.

Метод стимулирования подтолкнёт работника поменять свою точку зрения в кратчайшие сроки, причем по добровольному желанию. По мере того, как изменяются стимулы в работе, люди начинают обращать внимание и пытаться решить те проблемы, на которые раньше у них либо не было времени, либо они их просто игнорировали.

В любом случае даже чуткий работник кропотливее относится к финансовым средствам организации, если от них будет зависеть его материальная выгода.

Главной задачей стимулирования работника выступает явный повод показать ему, что существует пропорциональная зависимость между благосостоянием организации и самим работником.

В русских компаниях пути поощрения работников – личный выбор каждого собственника. Наиболее четкое отражение имеют три основные подхода, которые характеризуются:

1. Система оклада. Должна найти свое отражение в мотивации персонала. Но обычно применяется исходя из других соображений – простой расчет. Как альтернативу применяют спонтанные выплаты. Как показывает практика, после того, как сотрудник добился хорошего оклада и получает его вне зависимости от того, как хорошо или плохо он выполняет работу - производительность труда снижается. Те сотрудники, которые имеют определенные амбиции, будут завышать планку и работать более усердно. Оставшаяся часть отдаст предпочтение тому режиму работы, который присутствует в данный момент.

Так как оклад не имеет градацию по шкале стимулирования, то для поднятия уровня производительности труда понадобится немало усилий со стороны организации. Но как показала практика, аттестация не влияет на уровень оклада работников и оценивается на три балла работающим персоналом.

Так же аттестация не выступает положительным инструментом оценки управления, от которого непосредственно зависит результат.

Сделаем вывод: система оклада находит благоприятное отражение в организациях с низким показателем культуры труда работников. При том случае, когда окружающие условия имеют динамичную систему изменения, она не достигает желаемых целей.

2. Зависимость от результата. Исходя из теории, должно сказываться с положительной стороны на действиях рабочего персонала. Если проводить сравнение с системой оклада, то предпочтительное место занимает именно этот вариант, так как является лучшим воздействующим фактором на управление.

Но возникает проблема на практике, которая непосредственно связана с градацией результата для разных уровней работников, но с типичной динамикой рынка.

Одним из важных компонентов непосредственно остаются деньги, именно они сподвигают человека приминать те или иные условия работодателя.

Этот факт является неоспоримым, так как руководитель демонстрирует работнику все возможные способности организации, которые имеют большое влияние на объем производимых благ и услуг.

Вознаграждение за труд это:

- ценный ресурс;
- измеритель показателей трудоспособности.

Материальная заинтересованность является одним из главнейших и наиболее значимых факторов повышения производительности и качества труда работников, ООО «НЕКСТ СИМ» следует разработать систему материального стимулирования персонала:

1. Выплачивать своим работникам заработную плату на рыночном уровне, что уменьшит отток специалистов и увеличит возможность выбора из претендующих на рабочие места кандидатов.

2. Ввести прозрачную систему доплат и надбавок, не только стимулирующих повышение работниками своей квалификации, но и позволяющих любому работнику четко представлять материальный результат своей деятельности, как на данный момент времени, так и в ближайшем будущем.

При этом система оплаты труда позволит сориентировать работников на совместное достижение поставленных целей и ведет их к сплочению в единый дружный коллектив.

- выработать механизм стимулирования работников, включая участие в результатах работы предприятия;

- разработать систему сквозной многоуровневой информированности коллектива;

- участие в прибылях предприятия;

- разработать эффективный подход к формированию и распределению фонда заработной платы.

В настоящее время наряду с традиционными системами оплаты труда, основанными на повременной и сдельной формах заработной платы, все большее распространение получают гибкие системы оплаты труда, такие как участие работников в прибыли предприятия и распределение доходов от роста производительности труда.

Системы распределения доходов, обусловленных повышением производительности труда, разрабатывают так, чтобы по мере осуществления производства снижались затраты через стимулирование производительности за счет сохранения стабильных затрат. Подобные системы имеют коллективный характер, т.е. направлены на стимулирование коллективных, а не индивидуальных усилий.

Эффективным показало себя на практике внедрение системы Скэнлона.

Его метод реализуется в фирмах, где расходы на оплату труда в общем размере от произведенной продукции сохраняются стабильно по отношению ко времени. Данное соотношение определяется базисным коэффициентом (БК).

Чтобы определить затраты на оплату труда за этот период необходимо БК умножить на цену продукции. Премии выплачиваются в том случае, если расходы по факту производства меньше допустимых на какой-то определенный период, который регламентируется каждым предприятием отдельно.

Исходя из практики, можно сделать вывод, что премия выплачивается один к трем между самим предприятием и рабочими на данном предприятии, в следствии, одна четвертая часть сэкономленных расходов на оплату труда направляется в премиальный фонд предприятия, а оставшаяся часть - в премиальный фонд данного коллектива.

Функциями резерва премии выступают:

- «подушка безопасности» в случае нехватки финансовых ресурсов.

- источник дополнительный материальных выплат по результатам работы.

На предприятии принято поступать следующим образом. В конце каждого отчетного периода данный резерв распределяется на коллектив и в частности, на каждого работника отдельно.

Остальную часть распределяют между сотрудниками коллектива, она имеет отношение к фактическим расходам на выплату рабочим за определенный период. Данное значение отражается в виде процентов на каждого сотрудника организации и выплачивается по окончании года (таблица 4).

Таблица 4 - Расчеты показателей по системе Скэнлона ООО «НЕКСТ СИМ» (2019 г.)

ПОКАЗАТЕЛИ	ЗНАЧЕНИЕ
1. Базисный коэффициент (БК)	0,3
2. Реализованная продукция (РП), руб.	7200000
3. Допустимые расходы на оплату труда (1*2), руб.	2160000
4. Фактические расходы на оплату труда, руб.	2604000
5. Премияльный фонд (3-4), руб.	-444000
6. Доля предприятия (25%), руб.	111000
7. Доля работников (5-6), руб.	333000
8. Резерв премий (20%), руб.	-88800
9. Премия, подлежащая распределению (7-8), руб.	-244200
10. Процент премии (9/4 * 100), %.	-10%

Источник: Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер, Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.

Таким образом, на основе проведенных расчетов (по системе Скэнлона) в 2019 году для стимулирования персонала ООО «НЕКСТ СИМ» и для выравнивания индексов производительности труда и заработной платы руководству предприятия необходимо уменьшить персоналу предприятия оклад в среднем на 10%. Вместе с тем, уменьшение заработной платы всегда является негативным фактором, влияющим на мотивацию сотрудников, поэтому предложено разработать систему аттестации персонала предприятия и направить работников предприятия на курсы повышения квалификации, для увеличения производительности труда в среднесрочной перспективе.

Изменение системы оплаты труда – сложное действие, которое неоднозначно сказывается на персонале. Как показывает практика, сначала оно вызывает отрицательную реакцию. Для того, чтобы персонал хорошо относился к этому процессу, необходимо грамотно и профессионально объяснить, как данное изменение повлияет как на саму компанию, так и на каждого работника в отдельности.

Разработка системы оценки персонала ООО «НЕКСТ СИМ».

Для большей производительности, а также уменьшения затрат следует проанализировать целиком всю деятельность предприятия, так же найти уязвимые моменты и простроить работу настолько грамотно, чтобы она давала динамичные результаты.

Все нововведения прописываются в сопроводительных документах и принимаются как норма. При постепенном усовершенствовании работы организации, можно добиться таких результатов, о которых сейчас сложно даже задуматься.

Аттестация персонала проводится для проверки того насколько эффективно работает производство и какое оно имеет качество.

По окончании аттестации принимается решение об рациональном распределении объема работы, пересмотр технологий деятельности, а также как будет оплачиваться работа каждого работника и как будут поощряться его достижения.

Метод стандартных оценок - самый применимый метод для анализа. Руководитель проверяет и дает оценку проделанной работником работы, а когда начинается аттестация – переводит оценки в шкалы (таблица 5).

Критерии оценки:

- П (превосходно);
- О (отлично);
- Х (хорошо);
- НО (ниже ожидаемого);
- Н (неудовлетворительно).

Таблица 5 - Оценка работы сотрудников ООО «НЕКСТ СИМ»

Фактор	Комментарий	Вес
Качество работы	Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества	25%
Планирование	Способность разрабатывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям	12%
Организация	Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов	23%
Руководство/Лидерство	Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать ее улучшению	15%
Коммуникация	Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме	12%
Отношение к работе	Ответственность, способность работать с большой нагрузкой	13%

Источник: Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер, Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.

Значительными преимуществами этого метода выступают низкий уровень издержек и доступность. Здесь не требуется ни специальной подготовки, ни специальных навыков, а также не нужно много времени. Данный метод позволяет оценивать сотрудников на одинаковых для всех условиях.

Недостатки:

- проводит только руководитель – расцениваться результаты будут с его стороны. Но наряду с личными качествами человека отражение могут найти и взаимоотношение с начальником, что последует искажению результата.

- отсутствие оценки профессиональной деятельности - влияет на искажение оценки.

Но даже из этой ситуации нашли выход. В более предприимчивых организациях оцениванием занимается специалист по управлению ресурсами человека. Данный способ помогает достичь наивысшей степени объективности на основании того, что работу осуществляет профессионал.

В случае с количественными оценками применяется способ экспертных оценок. На основании этого для начала выбирается 6-7 основных критериев.

Например (рисунок 5):

- Критерии оценки:
- П (превосходно);
- О (отлично);
- Х (хорошо);
- НО (ниже ожидаемого);
- Н (неудовлетворительно).

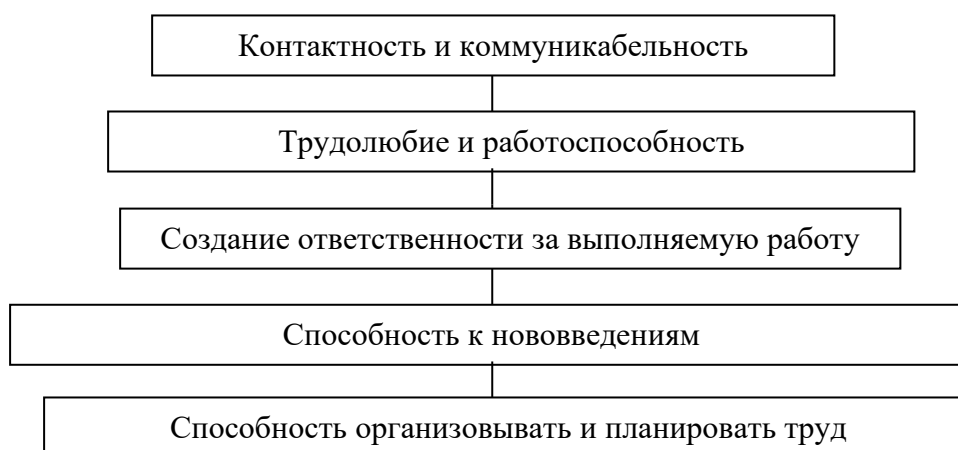


Рисунок 5 – Критерии оценивания

Источник: Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.

Далее при оценке деятельности работника оценивается каждый критерий отдельно. Оценка выглядит следующим образом:

- отлично – 5
- хорошо – 4.
- удовлетворительно – 3.
- не удовлетворительно – 2.
- плохо – 1.

Каждый критерий имеет свою значимость, которая определяется так же экспертом. На основании этих оценок составляется оценочный лист каждого работника.

Соответственно, чем больше оценка по каждому качеству, тем больше совокупная оценка его работы, а также определяется возможность занимания должности в аппарате управления

Самая высокая оценка - 5, а самая низкая - 1.

Стоит отметить, что такие показатели как стаж работы, возраст и образование имеют немаловажное значение. Образование – важный классификатор уровня профессионализма.

Стаж работы – отражает опыт.

Возраст напрямую связан со стажем.

Профессиональная перспективность определяется по формуле: $K =$

$$Oy.обр. (1 + C/4 + B/18), \quad (1)$$

где:

Oy.обр. - оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

C - стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

B - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 60 лет, а для женщин - 55.

Для оценки человека, как кандидата на должность рассчитывается величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Не сложно догадаться, что предпочтение будет отдано тому, у кого наибольшая оценка, а также в эту оценку будут включены и личные качества сотрудника.

Данные выводы делаются исходя из анализа экспертов, которые имеют высокую квалификацию, стаж работы и обладают хорошо развитой интуицией.

Главное – анонимность оценивания, а также, должна собираться экспертная комиссия по принятию такого решения.

В некоторых способах сохранить анонимность удастся путем прохождения тестирования или заполнения анкет. В данном случае эксперты должны детально проанализировать каждый пункт, а также грамотно обосновать свое решение и послушать мнение остальных экспертов.

Например, главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований - хорошо разбираться в одной из смежных областях деятельности, например, для технолога - в экономике, для экономиста - в технологии, линейного руководителя - в правовых вопросах и т. д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Состав комиссии выбирает начальник отдела кадров и управляющий организацией. Задача первого - знакомство экспертов и методами оценивания. В состав комиссии обычно входит до 7 человек. Но 2 из них заранее известны – оцениваемый и руководитель.

Какая документация необходима?

- анкета оценки;
- карточка специалиста;
- результаты тестирования;
- бланк итоговой оценки.

Главный их них – анкета, которая состоит их вопросов, в которые входят качество и несколько вариантов ответа.

К каждому специалисту предъявляются отдельные требования, которые определяются в зависимости от занимаемой должности.

Поэтому правильный подбор качеств, их перечень для каждой конкретной должности, а также оценки в баллах рекомендуется устанавливать конкретной экспертной комиссией в организации. Именно в этом - одно из важнейших условий объективной оценки работника.

Результаты обсуждаются, в них определяется количество качеств, включаемых в оценку, а также их балловая «стоимость».

Первая оценка – значимость.

Вторая – отношение к качествам.

Оно определяется по шкале:

1. если всегда - 1,5 балла;
2. если в большинстве случаев - 1 балл;
3. если иногда - 0,5 балла;
4. если почти никогда - 0 баллов.

В первой оценке ставится «+» в графе против качества и его оценки в баллах. Во второй «+» в графе, соответствующей мнению эксперта.

Подведение результата происходит из расчета среднего балла.

Потом суммируются средние баллы и одну конечную оценку, а уже сама оценка сравнивается в эталоном.

Таким образом, если оценка работника составляет более 85 баллов, формулируют вывод о его повышении или включении в состав резерва на выдвижение. Если оценка составит от 57 до 85 баллов, делают заключение о соответствии занимаемой должности. Если оценка составляет ниже 28 баллов, фиксируют вывод о том, что работник не соответствует занимаемой должности. При этом весьма ценно и то обстоятельство, что детальный анализ оценок экспертов по качествам может помочь определить для каждого работника конкретные направления совершенствования его деятельности.

Деловая оценка качеств персонала организации - это целенаправленный процесс определения соответствия качественных

характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Оценка эффективности основана на учете специфики труда служащих и особенностей проявления его результатов.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Как показывают исследования, регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться максимально положительного эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Собрав воедино группу высококвалифицированных специалистов по образованию, но не проведя оценку личностных и деловых качеств каждого в отдельности или оценку работы группы, руководитель может получить «трудный коллектив», как в психологическом, так и в производственном плане. Не всегда профессиональная оценка совпадает с личностной, и опытный сотрудник может оказаться неуживчивым человеком, что внесет дисгармонию в работу коллектива и организации в целом. Поэтому многие руководители современных предприятий, причем любой формы собственности, уже приходят к выводу, что без предварительной оценки - тестирования, а в дальнейшем проведения аттестации и объективной оценки сотрудников по всем параметрам не добиться стабильной работы предприятия и получения положительных результатов как деятельности предприятия, так и каждого из сотрудников.

Следовательно, в проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники.

Нематериальная мотивация сотрудников ООО «НЕКСТ СИМ»

Денежная мотивация персонала - необходимое, но недостаточное условие для максимально эффективной работы. К дополнительным методам мотивации, не являющимся материальными, но требующим финансовых затрат, относится социальный пакет. Кроме того, к нематериальной мотивации сотрудника относятся:

- возможность профессионального развития,
- признание, уважение его личности,
- важность его труда для собственников бизнеса,
- расширение зоны ответственности, полномочий и самостоятельности.

Если сотрудник перестает работать эффективно, возможно, следует больше внимания уделять нематериальному стимулированию и создать наряду с эффективной системой вознаграждения соответствующие условия для развития внутренней мотивации. Кадровая политика ООО «НЕКСТ СИМ» должна быть направлена на привлечение полипрофессиональных

специалистов, раскрытие их профессионального потенциала и стимулирование дальнейшего профессионального развития. Для этих целей осуществляются следующие мероприятия.

Отбор работников производится на основании предварительного собеседования и двухмесячного испытательного срока. С сотрудниками необходимо проводить мастер-классы, по результатам которых лучшие работники получают денежное вознаграждение.

Предложения по совершенствованию системы мотивации персонала могут быть представлены в первую очередь следующими мероприятиями:

- введение регулярной процедуры ознакомления вновь принятых сотрудников с персоналом и традициями предприятия;
- введение системы планирования карьеры сотрудников;
- обеспечение оперативной информированности сотрудников об их трудовом вкладе в общее дело;
- создание эффективных коммуникаций, позволяющих работникам активно участвовать в жизни организации;
- улучшение социально-психологического климата в организации
- осуществление регулярного контроля за реализацией планов продвижения по карьере;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала;

В деятельности предприятия особое внимание уделяется возникновению так называемых социально-психологических рисков, к которым относятся:

- социальная напряженность в коллективе;
- дефицит, текучесть профессиональных кадров;
- наличие деструктивной позиции.

Избежать, или, по крайней мере, свести к минимуму, данные негативные факторы, возможно принимая следующие меры:

подбирать профессиональные кадры (включая тестирование), при необходимости проводя их дополнительное обучение.

Карьерный рост. Постоянно обновляемая и надлежащим образом зафиксированная информация о результатах деятельности конкретных сотрудников помогает руководителю, вынужденному при принятии управленческих решений, связанных, например, с должностными перемещениями, ориентироваться исключительно на собственную оценку (не всегда имеющую, особенно в глазах его подчиненных, достаточно объективный характер).

Варианты управления карьерой сотрудников низшего звена включают следующие критерии выбора в соответствии с основаниями для карьерного роста работника:

- Характеристика сотрудника,
- Добросовестный работник, «пример для подражания»
- Пользуется авторитетом
- Имеет высокий потенциал, креативен

Карьерой низшего персонала можно управлять следующим образом: постоянно выявлять сотрудников, которые добросовестно и качественно выполняют свою работу, но на что-то большее просто не способны. Эта группа сотрудников (конечно, при наличии задатков) - в будущем хорошие персональные кураторы. Они постоянно находятся в низовой среде и, сами того не подозревая, являются примером для подражания.

Другой группе сотрудников, имеющих соответствующий авторитет и наклонности, целесообразно придавать статус «играющих тренеров».

Третью группу, в которую входят сотрудники, наделенные высокими потенциальными возможностями, необходимо готовить к продвижению по иерархическим ступеням во всей организации. Ежемесячная оценка низшего персонала с оперативной корректировкой его деятельности, статуса в группе либо организации позволяют добиться за 1-1,5 года повышения количественных и качественных результатов труда, снижения текучести и ее

стабилизации на достаточно низком уровне, роста приверженности организации и удовлетворенности трудом.

Результаты интервью директора по персоналу показывают, что основной причиной неуверенности в будущем у сотрудников является непонимание критериев, по которым происходит дальнейшее увеличение уровня оплаты труда. Сотрудники не имеют четких представлений о том, что нужно сделать, чтобы получить желаемое повышение. Поэтому они представляют себе выбор кандидата на повышение как субъективное желание руководителя.

По результатам интервью, на первое место выходит такой фактор мотивации, как хорошее выполнение своих обязанностей. По мнению директора по персоналу, сотрудники считают, что именно это необходимо делать для повышения оплаты труда.

На втором месте среди факторов мотивации стоит профессиональное развитие.

Инициатива занимает 3-е место. При этом руководители чаще всего замечают и продвигают именно инициативных сотрудников.

Таким образом, отсутствие критериев карьерного роста в сознании сотрудников перекрывает собственный положительный опыт и опыт коллег. При сохранении той же скорости продвижения понимание системы карьерного роста может привести к значительному повышению удовлетворенности своими перспективами. «Если уж ждать, то хотя бы понимать, чего я жду и что я должен сделать, чтобы это случилось» - таков смысл претензий людей к системе продвижения.

Для реализации программы по продвижению персонала руководителю ООО «НЕКСТ СИМ» следует:

- Ввести систему поощрений за добросовестный труд;
- Способствовать профессиональному обучению и развитию персонала;
- Поощрять инициативность и самостоятельность сотрудников.
- Организовать корпоративное обучение сотрудников.

Для эффективной работы персонала, уменьшения денежных затрат на работников нужно проанализировать работу фирмы, определить какие источники «тянут» предприятие вниз, а какие пытаются его «поднять». Новые разработки стратегии и варианты деятельности должны быть прописаны в сопутствующих документах и быть приняты как обычная норма для исполнения своих обязанностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Отлаженная и действующая система мотивации создает дополнительную производительность, дополнительный эффект. Поэтому одной из главных проблем управления является работа с кадрами. Кадры управления способны в силу своих профессиональных знаний, навыков и опыта руководить действиями всех работников организации.

В бакалаврской работе были рассмотрены теоретические основы системы мотивации организации, вопросы правового положения данного предприятия и основные направления его деятельности в системе управления персоналом.

Мотивация персонала в организации, относящейся к сфере мобильных телекоммуникаций, зависит от объективных факторов (условия работы, оплата труда, взаимоотношения в коллективе, возможности карьерного роста и повышения квалификации) и от субъективных факторов (удовлетворенность работой, соответствие выполняемой работы полученному уровню образования и профилю специальности, профессиональное самоопределение).

На основании приведенного анализа разработан ряд предложений по разработке системы мотивации и стимуляции труда работников предприятия, а также по усовершенствованию работы отдела кадров.

Основными предложениями являются:

- проведение анкетного опроса (образец приведен в приложении к бакалаврской работе), результаты которого позволят выявить «слабые места» в отношениях работников к конкретным условиям труда и намерения в отношении возможного увольнения по собственному желанию;
- разработка системы материального стимулирования на основе личного вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия и доли его вознаграждения (10%);
- внедрение гибкой системы оплаты труда (система Скэнлона);

- разработка методов оценки (аттестации) персонала;
- разработка эффективной системы нематериального стимулирования;
- разработка программы карьерного роста работников организации;
- привлечение сотрудников к управлению предприятием, предоставлению возможности для самореализации работников в их деятельности, без ограничения какими-либо стандартными рамками, что позволит получить удовлетворение коллектива результатами своего труда и как следствие повысит эффективность труда;

Таким образом, анализ деятельности объекта настоящего исследования позволил определить влияние системы мотивации на эффективность деятельности общества и разработать предложения по рациональному использованию человеческих ресурсов. Внедрение этих предложений позволит избежать многих потерь (например, связанных с высокой текучестью кадров, отсутствием мотивации к работе и т.д.), более полно использовать персонал по времени, по квалификации, по уровню образования для прогрессирующего развития предприятия и многофункциональности работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин, О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2017. - 248 с.
2. Алёхина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алёхина // Управление персоналом. – 2013. - № 1. С. 50-52.
3. Антонова Е.А., Шавырина И.В. Метод экспертных оценок при изучении системы мотивации труда персонала // Вектор экономики. – 2018. - № 4 (22). – с.87.
4. Аптер, Майкл За пределами черт личности. Реверсивная теория мотивации / Майкл Аптер. - М.: Медиа, 2016. - 112 с.
5. Асприн, Роберт Миф-ические персоны / Роберт Асприн. - М.: ГРИФ-Ф Лтд., 2016. - 448 с.
6. Блинов А.Д. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Д. Блинов // Маркетинг. – 2017. - № 1. С. 88-101.
7. Бобрикова Т. Мотивация персонала: от теории к практике // Кадровое дело. – 2008. - № 7.- С. 46-47.
8. Бурмистров А.Е. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А. Е. Бурмистров// Управление персоналом. – 2014. - № 7. С. 48-49.
9. Варданын И. Мотивационная система персонала // Управление персоналом. – 2006. - № 5. – С. 31-33.
10. Варенов, А. В. Мотивация персонала. Игра или работа / А.В. Варенов, С.Ю. Исаев. - М.: Речь, 2017. - 160 с.
11. Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? / А.В. Варенов. - М.: Речь, 2016. - 726 с.
12. Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 152 с.

13. Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Володина, Наталья. - М.: Эксмо, 2014. - 240 с.
9. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2018. - 524 с.
14. Гаврилов, А.Т. Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). Выпуск 7: моногр. / А.Т. Гаврилов. - М.: Российская газета, 2015. - 494 с.
15. Гаудж, Питер Исследование мотивации персонала / Питер Гаудж. - Москва: Гостехиздат, 2014. - 272 с.
16. Голубицкая Е.А. Г62 Экономика связи: учебник для студентов вузов / Е.А. Голубицкая; — М.: ИРИАС, 2006. — 488 с.
17. Гончарук О. А., Приймак С.С. К вопросу об эффективности применения инструментов повышения внутренней мотивации сотрудников // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 795-797.
18. Дашкова, Екатерина Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала / Екатерина Дашкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 184 с.
19. Демиденко Н. Н. . Профиль потребностей и типы мотивации личности // Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова. Серия Гуманитарные науки: Педагогика. Психология. Социальная работа. Акмеология. Ювенология. Социокинетика . — 2010. — №4. — С. 206-210.
20. Джерри, Уилсон 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу / Уилсон Джерри. - М.: Диля, 2017. - 587 с.
21. Дундарь М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека // Менеджер по персоналу. 2008. — 6 с.
22. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с.
23. Жадан, Сергей Мотивация и трудовая активность персонала / Сергей Жадан. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. - 196 с.

24. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. - 409 с.
25. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2016. - 448 с.
26. Захаров Н. Уходить из-под кнута и стремиться к прянику. Социокультурная теория мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. - № 5. – С. 45-46.
27. Иванова Мотивация на 100% / Иванова, Светлана. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 288 с.
28. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. - М.: Харвест, 2018. - 192 с.
29. Кеннет, Бланшар Киты. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей / Бланшар Кеннет. - М.: Попурри, 2017. - 760 с.
30. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер. - М.: Институт прикладной психологии "Гуманитарный центр", 2014. - 195 с.
31. Кирхлер, Эрих Мотивация в организациях / Эрих Кирхлер , Криста Родлер. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 144 с.
32. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с.
33. Кобозева Е.М., Коломыщ О.Н. Инновационно-ориентированные мотивационные стратегии управления персоналом // Научная дискуссия: вопросы экономики и управления. 2016. № 4-1 (48). С.109-113.
34. Кобьелл Мотивация в стиле экшн / Кобьелл, Клаус. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. - 192 с.
35. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 2015. - 808 с.

36. Ландсберг, М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / М. Ландсберг. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 728 с.
37. Лобанова, Т.Н. Банки: организация и персонал. Современная концепция управления. Специализированный обучающий кейс-курс / Т.Н. Лобанова. - М.: БДЦ-пресс, 2016. - 108 с.
38. Магура М., Курбатова М. Методы изучения мотивации // Управление персоналом. – 2007. - № 13. – С. 25-27.
39. Магура М., Курбатова М. Природа трудовой мотивации // Управление персоналом. – 2007. - № 14. – С. 38-39.
40. Магура М., Курбатова М. Процессуальные теории трудовой мотивации // Управление персоналом. – 2007. - № 14. – С. 34-35.
41. Магура М., Курбатова М. Содержательные теории мотивации // Управление персоналом. – 2007. - № 14. – С. 36-37
42. Макс, Мессмер Мотивация персонала для "чайников". Руководство / Мессмер Макс. - М.: Диалектика / Вильямс, 2017. - 305 с.
27. Маслоу Мотивация и личность / Маслоу, Абрахам. - М.: СПб: Евразия, 2016. - 478 с.
43. Мамедова А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006. - № 5. – С. 14-15.
44. Маслов Е.В. Мотивация персонала./ Под ред. П. В. Шеметова. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 312 с.
45. Модорский А.В.А., Модорская Г.Г. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». – 2015. – Вып. 4 (27). – С. 160-168.
46. Мотивация и оплата труда. – 2007. — № 4. – с. 276-286
47. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кибанов А.Я., Ловчева М.В., Митрофанова Е.А., Баткаева И.А. – М.: Инфра-М, 2009. – 524 с.
48. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. №

6 [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632>

49. Пантелейкина С. С., Крюкова Е. Р. Диагностика мотивационного профиля сотрудников в организации ПАО «Ростелеком» Приморский филиал Арсеньевский ЛТЦ г. Арсеньев // Молодой ученый. — 2016. — №9.4. — С. 51-55- [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL <https://moluch.ru/archive/113/29353/>

50. Прошкин, Б. Г. Мотивация труда: Управленческий аспект / Б. Г. Прошкин. – Новосибирск. – 2016. – 542 с.

51. Сидорова Т.В., Орлов К.В. Эффективность затрат на развитие и адаптацию персонала к нововведениям в телекоммуникациях // Телекоммуникации и транспорт. 2012. № 12. С.97-98.

52. Соломанидина Т.О Мотивация трудовой деятельности персонала. 2-е изд., перераб.и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.

53. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Знание, 2011. — 75 с.

54. Степанова Е.В. Исследование мотивационно - потребностной сферы сотрудников телекоммуникационной компании // Современные научные исследования и разработки. 2017. № 8 (16). С. 796-800.

55. Танчук А.В. Методы управления мотивацией персонала в организации // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XLII междунар. студ. науч. - практ. конф. № 7(42) - [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: [https://sibac.info/archive/meghdis/7\(42\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/7(42).pdf)

56. Устинова К. А. Влияние мотивации на сотрудников предприятия // Молодой ученый. — 2014. — №19. — С. 381-383.

57. Цибаева М.Л. Мотивация персонала в практике управления современной организации // Выпуск Югорского государственного университета. 2016.

58. Черникова В.Е., Кокина Ю.А. О методах мотивации персонала с целью повышения эффективности трудовой деятельности//В сборнике:

Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности, перспективы сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2017. С. 87 -89.

59. Яценко В.В., Сидорова М.В. Мотивация персонала инфокоммуникационных компаний на базе КРІ с использованием расширенной схемы бизнес-процессов eTOM // Креативная экономика. – 2016. – Том 10. – № 2. – С. 211-226.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Общество с ограниченной ответственностью «НЕКСТ СИМ»

УТВЕРЖДАЮ:

Директор по персоналу

«_____»

_____ 201_г.

_____ *Е.В. Корсакова*

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Директора торговой точки

1. Общие положения

1.1. Настоящая инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность директора торговой точки.

1.2. Директор торговой точки назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора по предоставлению Территориального менеджера и Коммерческого директора.

1.3. Директор торговой точки в своей работе руководствуется настоящей должностной инструкцией, правилами торговли, законом о защите прав потребителей, приказами и распоряжениями Генерального директора, коммерческого отдела, корпоративными стандартами и правилами, закрепленными внутренними нормативными документами.

2. Требования к должности

2.1. Директор торговой точки должен иметь образование не ниже среднего специального, специальность значения не имеет, прошедший специальную подготовку по установленной программе.

2.2. Директор торговой точки должен знать принципы продаж, основы мерчендайзинга, основы организационной психологии, весь ассортимент товаров, преимущественные характеристики одних товаров над другими, весь спектр услуг, предоставляемых операторами сотовой связи, организационную структуру и уровни управленческих отношений, правила внутреннего трудового распорядка, правила охраны труда, противопожарной безопасности.

2.3. Директор торговой точки должен уметь работать на ПК в режиме пользователя, уметь работать с кассовым аппаратом, программой «1С: Бухгалтерия», «Web-дилер» и «КМ».

3. Подчиненность и замещение должности

3.1. Директор торговой точки непосредственно подчиняется Территориальному менеджеру.

3.2. У директора торговой точки в прямом подчинении находятся продавцы-кассиры данной торговой точки.

3.3. В случае необходимости исполнителя этой должности замещает продавец-кассир, работающий на этой же торговой точке, или, если подобная замена невозможна, любой другой директор торговой точки.

4. Цели сотрудника

4.1. Директор торговой точки должен осуществлять управление работой розничной торговой точки с целью ее наиболее эффективного функционирования, выражающегося в размере продаж с максимально полным охватом постоянных и потенциальных клиентов.

5. Функциональные обязанности сотрудника

5.1. Директор торговой точки, являясь ответственным за выполнение планов продаж, получает их не позднее 3 числа текущего месяца у Территориального менеджера, доводит до сведения каждого сотрудника

торговой точки и организует работу сотрудников своей торговой точки с целью выполнения планов продаж.

5.2. Директор торговой точки анализирует работу подчиненных и определяет степень соответствия их профессиональных возможностей поставленным перед ними целям и задачам.

5.3. Директор торговой точки организует повышение квалификации подчиненных сотрудников, способствует развитию подчиненного персонала, как направляя их на обучение в учебный центр и т.п., так и проводя обучение собственными силами.

5.4. Директор торговой точки дает предложения по оптимизации кадрового состава розничной торговой точки.

5.5. В конце каждого месяца директор торговой точки составляет график работы сотрудников своего магазина на следующий месяц, осуществляет замены из числа закрепленных на данной торговой точке сотрудников, отклоняющихся от этого графика. Директор торговой точки предоставляет в отдел персонала график работы на месяц сотрудников своего магазина не позднее, чем за 5 дней до начала месяца и сообщает в отдел персонала о вносимых в график изменениях не позднее, чем за 1 день до их осуществления.

5.6. Директор торговой точки контролирует у подчиненных соблюдение ими трудовой дисциплины, выполнение функциональных обязанностей, следование корпоративным нормам и правилам поведения и обслуживания клиентов, информируя Территориального менеджера о произошедших нарушениях.

5.7. При запросах администрации директор торговой точки предоставляет отчеты о деятельности подчиненного подразделения в запрашиваемой форме.

5.8. Директор торговой точки осуществляет информационную связь подчиненного подразделения с руководством компании по вопросам:

- обучения (график проведения, место, время, состав участников);
- наличие паролей по банкам и операторам;
- собраний;

- оценки и аттестации персонала (критерии оценки, график проведения, место, время, состав участников и др.);
- нововведений в деятельности торговой точки.

5.9. Директор торговой точки контролирует работоспособность техники, охранных систем, наличие товара, необходимых для работы документов и материалов и прочее, обеспечивая бесперебойную работу магазина, взаимодействуя с сотрудниками компании.

5.10. Директор торговой точки проводит периодические инструктажи подчиненного подразделения по правилам охраны труда, противопожарной безопасности.

5.11. Директор торговой точки организывает получение товара:

- принимает товар, расписывается в накладной;
- организует распаковывание товара консультантами, сбор товара, его выставление в торговый зал (витрина, стеллажи и т.д.).

5.12. Директор торговой точки с периодичностью и в порядке, установленном администрацией, проводит инвентаризацию товара.

5.13. Директор торговой точки взаимодействует с посетителями розничной торговой точки с целью осуществления продажи товаров:

- громко и доброжелательно приветствует посетителей, оказывает консультации покупателям по вопросам ассортимента, наличия и количества товара, предлагаемого клиенту, сроках поставки, информации о производителях, технологии производства, области применения и прочих технических вопросах;
- оказывает помощь покупателю в поиске подходящего ему товара;
- осуществляет презентацию товара покупателям, согласно их потребностям; демонстрирует товар в действии;
- проверяет товар: исправность, комплектацию;
- информирует покупателя о предоставляемых компанией услугах;
- информирует покупателя о скидках, действующих в компании и правилах (порядке) оплаты и получения товара;

- осуществляет денежные расчёты с покупателями за приобретённый ими товар;

- оформляет гарантийный талон, заполняя все поля: IMEI, серийный номер, дата, информация о магазине, фамилия и подпись покупателя, фамилия и подпись продавца, печать организации;

- производит отпуск товара, проверяя соответствие модели и цвета, указанных на упаковке, с данными в накладной; соответствие IMEI телефона и указанного на упаковке;

- упаковывает товар в фирменный пакет и передает его покупателю, обязательно со словами: «Спасибо за покупку! Мы будем рады видеть Вас вновь! Всего доброго!»;

- в случае невозможности осуществления продажи в момент прихода посетителя в салон прикладывает все усилия для оформления заказа через интернет-магазин или другую розничную точку.

5.14. Директор торговой точки взаимодействует с посетителями розничной торговой точки с целью осуществления продаж услуг операторов:

- информирует абонентов о действующих тарифных планах, услугах, предоставляемых операторами;

- осуществляет денежные расчёты с абонентами за подключение или внесение абонентской платы;

- всем абонентам, желающим пополнить счет на сумму предлагает пополнить счет, в случае согласия клиента производит продажу, пробивает и гасит чек, консультирует клиента по активизации карты, при необходимости помогая ее активизировать;

- заключает договоры на подключение к оператору сотовой связи.

5.15. Директор торговой точки взаимодействует с покупателями по вопросам возврата товара:

- в случае претензий к качеству телефона или его поломки директор торговой точки, не выписывая направление в сервисный центр, объясняет клиенту, что он может обратиться в соответствующий сервисный центр, где ему

бесплатно отремонтируют телефон, при условии, что телефон на гарантии, и не было нарушений правил эксплуатации в период пользования товаром. Время ремонта телефона в среднем составляет 5-7 дней;

- в случае отказа клиента от ремонта телефона в сервисном центре директор торговой точки направляет клиента в центральный офис к менеджеру по браку для проведения проверки качества товара. Проверка будет занимать 20 дней;

- в случае претензий к качеству аксессуаров директор торговой точки направляет клиента в центральный офис к менеджеру по браку.

5.16. Директор торговой точки прикладывает все усилия для выполнения плана продаж, установленного Коммерческим отделом.

5.17. Директор торговой точки контролирует оформление кассиром в принятой в форме отчетов:

- для операторов сотовой связи;
- по реализации телефонов и аксессуаров;
- по реализации услуг операторов связи;

5.18. Директор торговой точки осуществляет контроль за сохранностью товаров на витринах, путем проверки закрытия витрин на замок и реального наличия товара. Отвечает за сохранность торгового оборудования и прочих материальных ценностей.

5.19. Директор торговой точки следует корпоративным нормам и ценностям, принятым в отношении взаимодействия с клиентами, руководством, подчиненными, коллегами.

5.20. Директор торговой точки постоянно совершенствует свою профессиональную компетентность путем повышения квалификации в учебном центре, самостоятельной подготовки и т.п.

6. Права сотрудника

6.1. Директор торговой точки имеет право в отношении непосредственного руководителя и администрации подавать на рассмотрение предложения об изменении характера работы, относящейся к своим

функциональным обязанностям, своих подчиненных и всего предприятия в целом, с целью повышения производительности труда;

6.2. Директор торговой точки имеет право запрашивать у непосредственного руководителя информацию и документы, необходимые для исполнения своих должностных обязанностей, а также через непосредственного руководителя знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися его деятельности.

6.3. Директор торговой точки имеет право при согласовании с Территориальным менеджером:

- представить вышестоящему руководителю предложения о поощрении подчиненных сотрудников;
- принять меры дисциплинарного взыскания (замечание, выговор);
- принять меры дисциплинарного воздействия (лишение премии, различных льгот).

7. Ответственность сотрудника

7.1. Директор торговой точки лицо материально ответственное. Ответственность регламентируется договором о материальной ответственности с компанией.

7.2. Директор торговой точки несет ответственность за:

- вверенный ему товар в отделе, за его целостность и наличие, а также за сохранность торгового оборудования и прочих материальных ценностей. Мера ответственности за товар определяется соглашением между менеджером магазина и обществом в виде договора о материальной ответственности;
- возложение штрафных санкций государственными органами на магазин по вине директора торговой точки, в рамках договора о материальной ответственности;
- нарушение должностной инструкции, невыполнение своих функциональных обязанностей;
- работоспособность техники и наличие условий работы торговой точки;
- выполнение планов продаж;

- соответствие ценников прайс-листу и действительности;
- нарушение корпоративных стандартов и правил, в том числе технологии обслуживания клиентов, закрепленных внутренними нормативными документами;
- разглашение сведений, касающихся внутреннего учета товаров, оборотов денежных средств, в том числе размеров выручки, производимых возвратов, сведений, составляющих коммерческую тайну;
- неправильное ведение документации и отчетности;
- сокрытие или дачу ложной информации компании (администрации, руководству) о себе (адрес, семейное положение, состояние здоровья и т.п.), о своей деятельности и намерениях;
- нарушение трудовой дисциплины, правил охраны труда, противопожарной безопасности;
- дачу неверной информации клиенту/покупателю;
- игнорирование и неэтичное отношение к покупателю.

8. Взаимодействие сотрудника

8.1. В процессе своей деятельности Директор торговой точки обменивается информацией с сотрудниками офиса в соответствии с принятыми локальными нормативными актами Общества, приказами Генерального директора и иными документами, регламентирующими деятельность Общества.

С Должностной инструкцией ознакомлен _____
 (_____)

Подпись *ФИО*

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о премировании и материальном стимулировании

Настоящее Положение принято в соответствии с Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами, регулирующими трудовые взаимоотношения. Положение регулирует вопросы оплаты труда работников, устанавливает порядок и систему оплаты труда, условия материального стимулирования сотрудников, надбавки и доплаты к заработной плате, выплаты в связи с работой в условиях, отклоняющихся от нормальных.

1.1. Оплата труда

работников Организации включает в себя:

- тарифная ставка за выход, согласно штатному расписанию;
- бонусы (единовременное премирование);
- вознаграждение по результатам выполнения показателей KPI - Key Performance Indicators (Ключевые Показатели Обслуживания, далее KPI);
- надбавки и доплаты к заработной плате.

1.2. Настоящее

Положение распространяется на сотрудников, занимающих должности, работающих как по основному месту работы, так и на условиях работы по совместительству:

Тип ТТ	Должность	Сокращенное название
Салон или модуль	Директор торговой точки	Директор ТТ
	Продавец-консультант	Продавец ТТ
	Стажер/Ученик	Стажер
Пятерочка	Продавец-кассир	Кассир ТТ

2. СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

2.1. ТАРИФНАЯ СТАВКА

- 2.1.1. В организации устанавливается простая повременная оплата труда с оплатой фактически отработанного времени на основании должностных ставок.
- 2.1.2. Фактически отработанное время определяется на основании данных табеля учёта рабочего времени, ведущегося по каждому работнику организации.
- 2.1.3. Переводы в должности осуществляются исключительно с первого числа каждого месяца, за исключением новых ТТ.
- 2.1.4. Размеры должностных тарифных и нормативы для расчета:

Тип ТТ	Должность	Тарифная ставка в час	График работы
Салон или модуль	Директор торговой точки	118р.	5/2 по 8 ч. или 11 ч. (плав. вых) min. кол-во смен – 20 за месяц
	Продавец-консультант	113р.	5/2 по 8 ч. или 11 ч. (плав. вых) min. кол-во смен – 20 за месяц
	Стажер/Ученик	113р	5/2 по 8 ч. (плав. вых)

Пятерочка	Продавец-кассир	113р.	5/2 по 8 ч. (плав. вых) с 11.00 до 20.00
-----------	-----------------	-------	--

2.1.5. Для каждой ТТ на каждый месяц рассчитывается норматив рабочих часов в зависимости от ШР, который должен быть соблюден в фактическом графике работы. Переплата по выходам сверх утвержденного норматива оплачивается только при условии согласования с ТМ и отделом персонала.

Особые условия:

****ставка за 1 рабочий день выплачивается при условии наличия продажи в 1С и активности в WD (обращение, оформление сим-карты).**

2.2.

БОНУСЫ

Настоящим Положением предусматривается начисление бонусов по итогам работы за период. Бонусы выплачиваются в случае качественной работы сотрудника и выполнения плана продаж по показателям KPI.

Сотрудник участвует в расчёте личного бонуса, если по итогу дня у него есть продажи в 1С и есть активность в WD.

2.3.

ПЛАНОВЫЕ

ПОКАЗАТЕЛИ

Плановые показатели — это показатели, на которые выставляется план продаж:

2.3.1 Премияльные показатели

№	Наименование показателей	Содержание показателя	Единица измерения плана
1	Мобильная выручка (МВ) SIM GI (B2C, Skylink)	Тарифы для физических лиц Все тарифные планы Tele2 и Skylink. В расчет МВ идет базовая стоимость тарифа с учётом переходов!	в рублях
1.1.	Заявки MNP	Заявка на портацию в сеть Tele2	в штуках (влияет на показатель выполнения плана по мобильной выручке)
2	ТВО (Товарная выручка) + ТВО из ЦС	ФО + все смартфоны, планшеты, Apple Watch, AirPods, модемы и роутеры Tele2, фитнес-браслеты, часы, + заказы через ЦС	в рублях
3	ФО/АО	Список Фокусного оборудования от TELE2	в штуках
4	Аксессуары	Все позиции в категории	в рублях
5	Платежи Cyberplat	Прием платежей на Теле2 через кассу (1С Cyberplat)	в рублях
6	Настройки и ремонт оборудования + подписка IVI	Платная настройка оборудования, ремонт оборудования + платные операции через Яндекс Адаптер + подписка на IVI фильмы	в рублях
7	Денежные переводы	Осуществление денежных переводов, пополнений карт, электронных кошельков	в рублях
8	Страхование + ESET	Все виды страхования Альфа и ВТБ + Антивирус ESET	в рублях
9	Кредиты/рассрочка	Реализация товара в кредит, одобренного банком.	в штуках

2.3.2 Качественные показатели

1	LMS	Прохождение курсов и тестов на портале abc.tele2.ru	в %
2	VMR	Прохождение проверки посредством видеомониторинга (Tele2 и внутренний)	в %
3	CuVo	SMS-оценки от абонентов Tele2 по качеству обслуживания	в %
4	Ошибки в WD	Количество ошибок по отношению к общему количеству заявлений от абонентов	в %

2.3.3 Административные показатели

1	ГФО	Прохождение ежемесячного фотоотчёта через приложение 4Shoppers	в кол-ве ошибок
2	Самоинкассация	Ежедневная сдача инкассации через Сбербанк и МКБ	
3	Соблюдение ШР	Соблюдение минимального количества сотрудников в смену	