

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ  
РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН»)**

студента 4 курса 422 группы  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Баркова Артема Юрьевича

Научный руководитель

к.э.н., доцент

кафедры менеджмента и маркетинга \_\_\_\_\_

Н.В. Кочерягина

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Л.И. Дорофеева

Саратов 2018

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность проблемы исследования.** Мотивация как сложное, многоаспектное явление – это необходимый элемент системы управления персоналом. Создание условий для мотивации работников и ее практическое осуществление позволяют достичь целей организации. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В настоящее время проблема мотивации персонала требует комбинированных подходов и методов, основанных на знании и использовании как традиционных теорий мотивации, так и последних достижений поведенческих наук.

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблема управления мотивацией персонала является междисциплинарной проблемой и исследуется целым рядом научных дисциплин: социологией, конфликтологией, психологией, социальной философией, менеджментом.

Среди отечественных авторов, исследующих данную проблему можно выделить Ю.Н. Арсеньева, А.О. Блинова, О.В. Василевскую, В.П. Неvejeина,

М.И. Бухалкова, О.Н. Ильину, А.Я. Кибанова, П.А. Малуева, С.Д. Резника, Т.И. Савенкову, В.Н. Смирнова, Э.Е. Старобинского, С.А. Шапиро.

К зарубежным авторам, акцентирующим внимание на управленческих вопросах организации можно отнести Ф. Глазла, К. Клока, К. Паттерсона, Дж. Рубина, Дж. Траута, Б. Уизерса, С. Фишера, Дж. Хэмфиза, К. Хорни.

**Объект исследования** – управление мотивацией персонала в ПАО «МегаФон».

**Предмет исследования** – социально-трудовые, экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития мотивации персонала.

**Цель исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников ПАО «МегаФон».

Реализация указанной цели предполагает постановку и решение следующих **задач**:

- рассмотреть понятие, роль и принципы управления мотивацией персонала организации;
- рассмотреть и охарактеризовать методы управления мотивацией персонала организации;
- провести общую характеристику деятельности ПАО «МегаФон»;
- проанализировать финансовое положение и эффективность деятельности ПАО «МегаФон»;
- проанализировать систему и методы мотивации персонала в ПАО «МегаФон»;
- разработать предложения по совершенствованию системы и методов управления мотивацией персонала в ПАО «МегаФон»;
- оценить экономический эффект от предложенных мероприятия и т.д.

**Методология исследования** представлена отличающимися теоретический уровень познания формами и методами исследовательской практики, приемами анализа, сопоставления, обобщения данных и построения выводов. В качестве методов исследования применяются сравнительный анализ, научное обобщение и теоретическое моделирование.

**Теоретическая значимость работы** заключается в возможности использования полученных знаний на практике. Результаты исследования выпускной квалификационной работы могут быть воплощены в дальнейшем исследовании вопросов, связанных с управлением персоналом и повышением мотивации сотрудников к выполнению должностных обязанностей в ПАО «МегаФон».

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В первой главе выпускной квалификационной работы бакалавра было рассмотрено понятие, роль и принципы управления мотивацией персонала организации, а также методы управления мотивацией персонала организации.

Под мотивацией персонала понимается система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации.

В процессе построения системы мотивации в организации необходимо следовать следующим принципам:

1) соответствие системы мотивации целям организации, их знание работниками и согласование с личными целями. Опора на стратегические цели предприятия, с учетом изменений внутренней и внешней среды;

2) формирование положительных ожиданий в отношении возможности достижения поставленных целей и получения ценного вознаграждения, его связь с ростом усилий и достигнутыми результатами работы;

3) информированность работников о системе стимулирования, гласность результатов работы и вознаграждения, которая создает настрой состязательности;

4) сбалансированное единство моральных и материальных методов стимулирования, их соответствие интересам, потребностям, ценностям работников, возможно более полный учет специфики их работы;

5) наличие обратной связи, отражающей правильность построенной системы мотивации и дающей возможность провести ее своевременную корректировку в соответствии с изменившимися условиями;

6) использование преимущественно положительных стимулов, формирующих у работников чувство защищенности, уверенности в себе;

7) стимулирование активности работников в достижении целей собственного и организационного развития;

8) экономичность системы мотивации, эффект от функционирования которой должен быть выше затрат на ее организацию.<sup>1</sup>

Таким образом, было выявлено, что мотивация является важнейшим элементом управления персоналом и играет большую роль в эффективном управлении организацией в целом. От того, какими мотивами руководствуется тот или иной сотрудник, зависит результат его труда, а от результатов деятельности каждого сотрудника зависит результат деятельности предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы бакалавра автором была рассмотрена общая характеристика деятельности ПАО «МегаФон», проанализировано финансовое положение, эффективность деятельности компании. А также рассмотрели и проанализировали систему и методы управления мотивацией персонала в ПАО «МегаФон».

Компания «МегаФон» — один из ведущих российских операторов связи. «МегаФон» работает во всех сегментах телекоммуникационного рынка России. Компания и ее дочерние предприятия располагают всеми необходимыми лицензиями и работают во всех регионах России, а также в республиках Абхазия, Южная Осетия и Таджикистан.

---

<sup>1</sup> Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е. Персональный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2014 – с. 271

ПАО «МегаФон» за более чем 20 лет работы на российском рынке прошёл колоссальный путь от небольшого регионального оператора связи до одного из крупнейших в России и абсолютного лидера на сегодняшний день в области мобильной передачи данных. За это время индустрия мобильной связи претерпела кардинальные изменения, как в плане развития технологий, так и в отношении потребностей клиентов. На сегодняшний день компания является лидером в области мобильной передачи данных. Достичь таких высоких результатов помогла устойчивая бизнес-модель и чёткая стратегия, которая обеспечила высокую конкурентоспособность и стабильное создание стоимости для акционеров. На каждом этапе своей истории «МегаФон» шёл по пути умного роста и внедрения инновационных технологий — будь то в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов или работе с абонентами.

По результатам проведенного анализа финансового состояния и эффективности деятельности ПАО «МегаФон» были сделаны следующие выводы.

Единственным показателем, имеющим исключительно хорошее значение является следующий – коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению.

Также, с хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют следующие показатели:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины;
- за 2016 год получена прибыль от продаж (66 061 млн. руб.), хотя и наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-15 797 млн. руб.);
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 36 605 млн. руб.

Также нами была проанализирована система и методы управления мотивацией персонала в ПАО «МегаФон». Проведенное исследование

показало, что в компании существует достаточно хорошо разработанная и развитая система мотивации персонала. В системе используются практически все существующие методы управления мотивацией персонала. В тоже время система не в полной мере отвечает растущим мотивационным потребностям персонала. Поэтому действующая система управления мотиваций персонала в ПАО «МegaФон» требует обновления и дальнейшего развития.

В третьей главе выпускной квалификационной работы автором было предложено несколько направлений совершенствования системы мотивирования персонала в ПАО «MegaФон», например, разработка системы премирования менеджеров согласно их вкладу в выполнение плана, разработка системы дополнительных выплат за стаж работы, внедрение системы участия персонала в прибылях компании, внесение изменений в Коллективный договор в части оплаты переработки, разработка социальной программы и др.

Осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ПАО «MegaФон» потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой от заказа среднего клиента компании.

Вместе с этим реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов компании и снижению текучести кадров. По оценкам экспертов внедрение данных мероприятий на предприятиях, в том числе на предприятиях в сфере сетевого ритейла, позволяет снизить текучесть персонала на 25-30%.

Автором была проведена оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Самыми характерными эффектами от реализации предложенных мероприятий будут:

1. Снижение затрат на подбор персонала в связи со снижением текучести кадров.

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

3. Дополнительный прирост прибыли салона за счет роста производительности труда.

4. Повышение удовлетворенности работников ПАО «МегаФон» различными аспектами труда.

5. Улучшение социально-психологических условий труда.

Необходимо отметить, что создать идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения новой системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

Таким образом, повышение мотивации персонала помогает организации достичь самых высоких результатов, увеличить конкурентоспособность компании и ее доходность, помогает и вдохновляет людей направлять своё поведение и отдавать работе свои лучшие способности. Только имея достаточную мотивацию сотрудники будут успешно работать.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Проблема повышения эффективности деятельности компании на основе стимулирования персонала является довольно непростой, но требующей немедленного решения. Человеческий ресурс можно все время заменять, но это во многих случаях обойдется дороже, чем процесс, в основе которого лежит создание нормальных условий работы. По крайней мере, компания, пытающаяся стать конкурентоспособной и занять свою нишу на рынке должна создать приемлемые условия работы для своих сотрудников. Особенно это касается компаний, где оклад персонала невелик, а процесс получения высокой премии представляет собой труднодостижимый идеал.

Сегодня далеко не все руководители склонны платить высокие зарплаты. Это правильно с точки зрения теории управления персоналом. На сколько много не увеличивай зарплату, человеку в итоге будет все равно ее не хватать, в силу увеличившихся потребностей. Но пренебрегать мотивацией и стимулированием сотрудников нельзя.

Проанализировав положение ПАО «МегаФон» на занимаемом рынке и рассмотрев систему мотивации персонала данной компании, автором был сделан следующий вывод. В ПАО «МегаФон» существует достаточно хорошо разработанная и развитая система мотивации персонала. В системе используются практически все существующие методы управления мотивацией персонала. В тоже время система не в полной мере отвечает растущим мотивационным потребностям персонала. Поэтому действующая система управления мотиваций персонала в ПАО «МегаФон» требует обновления и дальнейшего развития.

С целью совершенствования системы мотивирования персонала в ПАО «МегаФон», автором было предложено принятие следующих управленческих решений:

1. Разработать систему премирования менеджеров согласно их вкладу в выполнение плана.
2. Разработать систему дополнительных выплат за стаж работы.
3. Внедрить систему участия персонала в прибылях компании, основанную на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают результаты коммерческой деятельности организации.
4. Внести изменения в Коллективный договор в части оплаты переработки.
5. Разработать социальную программу, включив в нее более широкий, чем действующий в настоящее время список социальных выплат.
6. Разработать систему дополнительных социально – психологических методов мотивации сотрудников.

Реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов компании и снижению текучести кадров.

Самыми характерными эффектами от внедрения предложенных мероприятий, с точки зрения экономической эффективности, по мнению автора, будут:

1. Снижение затрат на подбор персонала в связи со снижением текучести кадров.

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

3. Дополнительный прирост прибыли салона за счет роста производительности труда.

С точки зрения социальной эффективности, характерными эффектами от внедрения предложенных мероприятий будут:

1. Повышение удовлетворенности работников ПАО «МегаФон» различными аспектами труда.

2. Улучшение социально-психологических условий труда.

Если руководство ПАО «МегаФон» последует советам автора, то производительность труда персонала компании значительно возрастет и социально-психологический климат компании заметно улучшится, что скажется на росте объема продаж и росте прибыли.