

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Система управления персоналом и пути ее совершенствования на примере ОАО «МТС»</b>

УДК 005.95:621.395.7

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Новицкая Наталья Николаевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ (Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
(ИФНТ) (Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24, 25,26,27,43,70,71)
6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60, 63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_ Трубникова Н.В.

(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Новицкой Наталье Николаевне

Тема работы:

**Система управления персоналом и пути ее совершенствования на примере  
ОАО «МТС»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	<p><b>Объект исследования:</b> система управления персоналом.</p> <p><b>Предмет исследования:</b> система управления и пути ее совершенствования в ОАО «МТС».</p> <p><b>Цель работы:</b> разработка предложений по совершенствованию системы управления и пути ее совершенствования в ОАО «МТС».</p> <p>1. Материалы курсовых работ, связанные с темой работы ВКР.</p> <p>2. Статьи из периодических изданий и журналов.</p> <p>3. Учебники и учебные пособия.</p> <p>4. Официальный сайт компании «МТС».</p>
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	<p>1. Теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом.</p> <p>2. Элементы и методы управления персоналом.</p> <p>3. Основные этапы работы с кадрами в системе управления персоналом.</p> <p>4. Анализ системы управления персоналом в организации ОАО «МТС».</p> <p>5. Организационно-экономическая характеристика ОАО «МТС».</p> <p>6. Характеристика процедуры подбора и отбора персонала в ОАО «МТС».</p> <p>7. Анализ стимулирования труда в ОАО «МТС».</p> <p>8. Совершенствование системы управления персоналом в ОАО «МТС».</p> <p>9. Мероприятия по повышению качества обслуживания в ОАО «МТС».</p>
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
1. Теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом	
2. Анализ системы управления персоналом в организации ОАО «МТС»	
3. Совершенствование системы управления персоналом в ОАО «МТС»	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	05.12.2016г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
-----------	-----	------------------------	---------	------

Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		
--	---------------------------	-------------------	--	--

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И21	Новицкая Наталья Николаевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

### **КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10

Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ(Кафедра истории и Философии науки и техники)	Лойко Ольга Тимофеевна	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ(Кафедра истории и философии науки и техники)	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему: «Система управления персоналом и пути её совершенствования на примере ОАО «МТС»»: 89 с., 4 рис., 15 табл., 33 источника, 3 прил.

Ключевые слова: кадры, мотивация, персонал, организация, управление персоналом, системный подход.

Цель работы – разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в организации.

Объектом исследования является система управления персоналом, предметом - система управления и пути ее совершенствования в ОАО «МТС».

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию системного подхода в управлении персоналом организации.

Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики:

Степень внедрения: одна из разработанных методик системного подхода применена и используется в ОАО «МТС»

Область применения: системный подход в управлении персоналом может быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Социальная значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода с учетом эффективного распределения и использования персонала.

## ANNOTATION

Graduation qualification work on the topic: "Personnel management system and ways to improve it on the example of OJSC "MTS"": 83 pp., 4 figures, 15 tables, 33 sources, 3 app.

Key words: staff, motivation, personnel, organization, personnel management, system approach.

The object of the study is OJSC "MTS", the subject is the personnel management system of the organization under study.

The purpose of the work is development of proposals for the improvement of the personnel management system in the organization.

In the process of research, sociological studies were conducted.

As a result of the research, several methods were developed to use the system approach in the personnel management of the organization.

The main design, technological and management characteristics:

Degree of implementation: one of the developed methodologies of the system approach is applied and used in OJSC "MTS".

Application area: a systematic approach to the management of personnel can be used at the enterprise, in the organization, in the firm of any industry.

The social importance of the work: the use of cost-effective modern technologies for working with personnel, the organization of staff work, the adoption of managerial decisions.

In the future, it is planned to develop the newest methods of the system approach taking into account the effective distribution and using of personnel.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	12
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	15
1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность.....	15
1.2 Элементы и методы управления персоналом.....	22
1.3 Основные этапы работы с кадрами в системе управления персоналом..	25
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «МТС».....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «МТС».....	35
2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «МТС».....	42
2.3 Характеристика процедуры подбора и отбора персонала в ОАО «МТС».....	52
2.4 Анализ стимулирования труда в ОАО «МТС».....	56
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «МТС».....	61
3.1 Совершенствование процесса мотивации сотрудников ОАО «МТС»..	61
3.2 Мероприятия по повышению качества обслуживания в ОАО «МТС»..	61
3.3 Мероприятия по повышению уровня профессионализма сотрудников ОАО «МТС».....	64
3.4 Экономическое обоснование мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях сформировалась объективная ситуация, при которой «конкурентные достоинства предприятия определяются не столько организационно-экономическими компонентами, сколько обеспеченностью предприятия грамотным и аттестованным персоналом и его эффективным управлением» [10, с.67].

Своевременность и актуальность выбранной темы обусловлена тем, что эффективное управление персоналом становится важным обстоятельством, способным привести к укреплению конкурентных преимуществ российских организаций. В условиях развития рыночного отношения особое значение придается повышению уровня работы с сотрудниками и ее установке на прочный и надежный научный фундамент, использованию накопленного на продолжительности многих лет отечественного и зарубежного опыта, вопросами практического применения современных форм управления персоналом.

Управление человеческими ресурсами представляют собой компонент управления различной организацией наряду с управлением финансовыми и материальными ресурсами.

Однако в силу присущей специфики управление персоналом представляют собой «особый вид управленческой деятельности, для которой необходим и творческий подход, учет долгосрочной перспективы и индивидуализация для принятия всех решений. В то же время методы управления персоналом могут варьировать в зависимости от размеров, типов организации, организационно-правовых форм и др.» [13, с.87].

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, и также с многоаспектностью и сложностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции

эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для практики, так и для теории.

Исходя из выше сказанного, тема дипломной работы, является необходимой и актуальной, направленной на решение важных социально значимых задач по управлению человеческими ресурсами организации.

Целью дипломной работы является разработка предложений по совершенствованию системы управления персоналом в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи следующего порядка:

1. Изучить систему управления персоналом: основные понятия, сущность
2. Рассмотреть основные элементы и методы управления персоналом
3. Определить этапы работы с кадрами в системе управления персоналом
4. Провести анализ системы управления персоналом в организации ОАО «МТС»
5. Разработать предложения по совершенствованию управления персоналом ОАО «МТС»

Объектом исследования является система управления персоналом, предметом - система управления и пути ее совершенствования в ОАО «МТС».

В работе использовались различные методы исследования: исследования различных источников информации, анализ теоретических и практических материалов, расчета и другие.

Теоретической базой исследования выступают труды таких авторов, как: А.Я. Кибанов, А.В. Дейнека, Х.Хекхаузен, Ю.Г.Одегов, Т.Ю.Базаров, С.А. Шапиро, Н.П.Беляцкий и других.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты работы можно предложить руководству ОАО «МТС» для совершенствования системы управления персоналом.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений. Во введении изложены общая характеристика работы, обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цели, задачи, объекты и предметы исследования.

В первой главе исследуются теоретические вопросы систем управления персоналом на предприятии.

Во второй главе приводится краткая характеристика организации и основная деятельность предприятия, а так же проводится анализ управления персоналом.

В третьей главе предлагаются практические мероприятия по повышению эффективности управления персоналом предприятия, т. е. разработаны мероприятия по повышению мотивации сотрудников.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Система управления персоналом: основные понятия, сущность

Управление персоналом – это «комплекс организационного, экономического, финансового, технического мероприятия, согласованных между собой по способам осуществления, срокам и направленных на поддержание оптимального состава сотрудников предприятия» [16, с.83]

«Менеджмент (management) - в переводе с английского языка - имеет много значений, не только «управление», но и; правление, администрация, дирекция, умение справляться с работой, наконец, чуткое отношение к людям (т.е к персоналу)» [10, с.57]

Что же касается слова «административное», происходящего от английского «to administer» (т.е распоряжаться и управлять (чем либо), вести дела, снабжать, применять меры воздействия, назначать, распределять), то по смыслу оно идентично термину «менеджмент».

Таким образом, с одной стороны, представляется правомерно рассматривать управления персоналами, прежде всего как функциональную составляющую деятельности организации по распоряжению своими ресурсами в интересах [16]:

- формирование и последующего поддержания оптимальной организационной структуры предприятия;
- обеспечение нормального (планового) режима его функционирования;
- реализации высшей цели деятельности предприятия, заключающейся в достижении максимальной экономической эффективности законными и оправданными средствами и методами.

Сущность управления персоналом предприятия можно представить в следующем виде (рис 1.)



Рис.1. Сущность управления персоналом предприятия [19]

Управления персоналом – «одно из важнейших составляющих компонентов современного менеджмента» [10, с.57]

Управления персоналом – целенаправленно деятельности руководящих составами организаций, а также руководители и эксперты подразделений систем управления персоналом, которые включают разработки концепцию и стратегии кадровой политики, принципов и способов управления персоналом.

Методологию управления персоналами предполагают «рассмотрение сущности персонала как объектом управления, процесса формирования поведению индивида, соответствующих целям и задачам организации, метода и принципа управления персоналом» [19, с.71]

Системы управлений персонала предполагают формирование функций, целей, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в ходе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технологии управлений персоналом включает: «организацию найма, организацию найма, приема персонала; его деловую оценку, профориентацию и адаптацию; обучение; управление деловой карьерой и

служебно-профессиональным продвижением; мотивацию и организацию труда; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации, управление деловой карьерой, высвобождение персонала и др» [21, с.97]

Основа концепции управления персоналом в настоящее время составляет: возрастающая роль личности сотрудника; понимание его мотивационных направлений; способность их сформировать и направить в соответствии с задачами, стоящими перед организацией знание его мотивационных установок.

Деятельность по управлению персоналом – воздействие на человеческой составляющей организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации. «Объектом управления персоналом являются личности и общности (формальные и неформальные группы, коллективы и организации в целом)» [11, с.207].

Управление персоналом заключается в создании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и необходимости организации в персонале; учете и нормировании количества сотрудников.

Управление персоналом включает широкий диапазон функций от приема до увольнения сотрудника: подбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; обучение, повышение квалификации и переподготовка сотрудников; найм, подбор и прием сотрудников, профориентация и трудовая адаптация; мотивирование и поощрение трудовой деятельности персонала, и его использование; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление инцидентами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; обучение, повышение квалификации и переподготовка сотрудников; найм, подбор, и прием персонала управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой

карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных сотрудников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. К основным методам управления персоналом относят [18]:

«Экономические методы - приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена» [17, с.17].

Организационно-распорядительные методы - методы непосредственного влияния, носящие руководящий и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Организационное влияние нацелено на организацию рабочего процесса производства и управления и содержит организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно - методическое инструктирование.

К актам организационно-методического инструктирования относят [17]:

- должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала;
- методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения;
- методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для решения отдельной технико-экономической задачи;
- рабочие инструкции, определяющие последовательность

действий, из которых состоит управленческий процесс.

Социально-психологические методы (мотивация, моральное поощрение, социальное планирование и т.п.). Социально-психологические методы - это методы реализации управленческого влияния на персонал, основанные на применении закономерностей социологии и психологии. Объектом влияния данных методов являются группы людей и отдельные личности.

Для всех процессов управления в организации характерно наличие, в общем-то, однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основных функции управления [20]:

1. Планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней и внутренней среды.

2. Функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или сотрудниками и установление взаимодействия между ними, исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала; организует работу, т.е. обеспечивает работу необходимыми ресурсами и определяет способы выполнения.

3. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

4. Контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

Все эти функции управления являются равно значимыми и очень важными для любой организации, функционирующей на реальном рынке в реальных условиях.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются[22]:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала сотрудника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у сотрудника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление сотрудника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов сотрудников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов сотрудников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Главная цель управления персоналом – развитие и формирование высококвалифицированного и мотивированного кадрового состава, способного обеспечить эффективную реализацию планов развития организации.

Основная миссия управления персоналом [22]:

- сделать так, чтобы сотрудник приносил фирме прибыль с удовольствием;

- служить буфером между сотрудником и руководством с одной стороны и между людьми и производством – с другой;

- развивать необходимую корпоративную культуру;

- обеспечить соблюдение юридических аспектов трудовых взаимоотношений.

В соответствии с пониманием цели и миссии создается система управления персоналом фирмы и ключевые направления управленческой деятельности.

## 1.2 Элементы и методы управления персоналом

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие[19]:

- привлечение кадров;
- задействование кадров;
- управление мотивацией кадров.

Привлечение сотрудников предусматривает выполнение следующих действий (табл. 1).

Таблица 1 - Действия по привлечению персонала [19]

Привлечение кадров	Характеристика средств и принципов
1	2
Управление определением потребности в кадровой силе	Планирование, дифференциации потребности в разные периоды времени корректировка состояния кадровой силы с учетом рыночной конъюнктуры
Вербовка и отбор кадров	Привлечение спец. организаций, осуществляется на основе выбранной стратегии компании
Обучение и переобучение кадров	обучение при приеме на должность (инструктаж); стажировка, повышение квалификации; ежегодное обучение руководства и специалистов; профессиональная переподготовка
Высвобождение кадров	сокращение избытка кадровой силы в количественном, качественном или территориальном отношении
Задействование кадров	Характеристика средств и принципов
Распределение кадров	производится на основе их соответствия трудовым функциям, с учетом интересов и склонностей, выявленных и изученных в ходе испытательного срока или иными методами, а также с учетом внешних условий профессии
Контроллинг кадров	включает: 1) разработку гипотезы достижения экономической и социальной эффективности управления трудом; 2) координацию различных мер кадровой политики компании с политикой, например, в области технической модернизации; 3) подготовку информации для принятия обоснованных решений
Ротация и меры обогащения работы	Позволяет избежать монотонности труда
Планирование карьеры сотрудника	Осуществляемое заранее планирование развития конкретного специалиста за время его работы в компании, включая определение последовательности занимаемых им должностей по штатному расписанию
Оценка работы персонала	Применяется как для организационного воздействия на них, так и для материального вознаграждения

Руководство сотрудников в управлении трудом осуществляется посредством влияния на целевые установки и поведение в целях активизации труда сотрудника, в том числе в неплановых явлениях.

В процессе управления трудом уделяется внимание иерархии подчиненности сотрудников; предусматриваются централизация и децентрализация управления, определяется компетенция отделов, служб и каждого сотрудника.

«Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных сотрудников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации» [10, с.57]

Методы управления персоналом состоят из трех групп:

- 1) Организационно – распорядительные методы;
- 2) Экономические методы;
- 3) Социально – психологические методы.

Все три метода связаны между собой и образуют систему (рис. 2).



Рис. 2. Методы управления персоналом [10]

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе коллектива. Российская практика свидетельствует, что степень образования, профессиональная подготовка и компетентность специалистов на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок.

Переход к акционерной и индивидуальной собственности обусловил улучшение качественного состава коллектива служб управления кадрами, омоложение рабочей структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с сотрудниками, увеличилась заинтересованность в результатах трудовой деятельности.

### **1.3 Основные этапы работы с кадрами в системе управления персоналом**

Работа с кадрами в системе управления персоналом включает в себя следующие этапы [17]:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профорientация и адаптация: введение нанятых сотрудников в организацию и ее подразделения, развитие у сотрудников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до сотрудника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения сотрудников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора и найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижения по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

## Планирование ресурсов.

Определяя цели организации, руководство обязано, в первую очередь, определить, какие ресурсы нужны для их достижения. Потребность в деньгах, оборудовании и материалах неоспорима, и крайне редко кто из руководителей упустит эти вопросы в ходе планирования. Потребность в персонале также вполне очевидна.

Но, к сожалению, планирование человеческих ресурсов нередко ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется должного внимания. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа (рис.3).

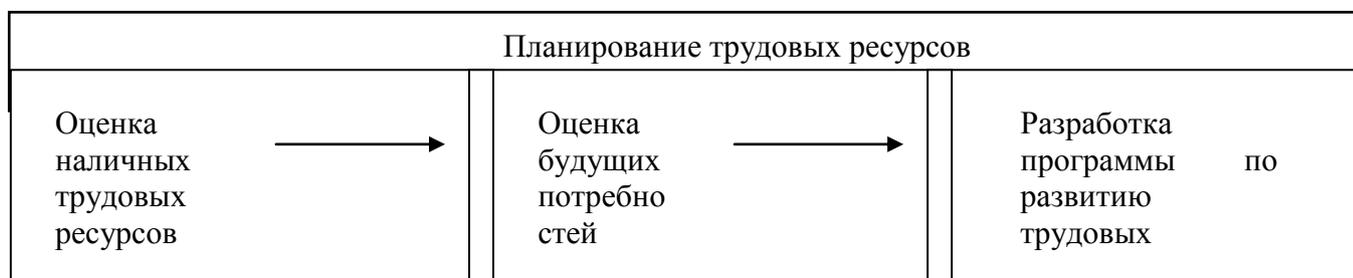


Рис.3. Планирование трудовых ресурсов [15]

Планирование трудовых ресурсов в функционирующей компании следует начинать с оценки их наличия (определяется, сколько сотрудников занято выполнением каждой операции, требующейся для достижения конкретной цели). Следующим этапом планирования трудовых ресурсов является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей компании. Безусловно, в случае крупных организационных изменений (например, создание нового цеха, филиала или завода), освоение нового вида продукции оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу: необходимо оценить внешний рынок труда и определить качество имеющейся на нем рабочей силы.

Определив свои будущие потребности, руководство компании обязано разработать план по их удовлетворению. Этот план должен

включать конкретный график и комплекс мер по привлечению, найму, подготовке и продвижению сотрудников, требующихся для реализации целей компании.

Набор персонала.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва претендентов на все должности и по всем необходимым специальностям, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее сотрудников.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между имеющейся рабочей силой и будущей необходимостью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, увеличение сферы деятельности компании и так далее. К средствам внешнего набора относятся: «публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение в агентства по трудоустройству и фирмы, готовящие руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при учебных заведениях и центрах подготовки персонала» [13, с.51].

Большинство организаций предпочитают проводить набор на предприятии. Продвижение по службе своих сотрудников обходится значительно дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает морально-психологический климат в организации, а также повышает привязанность сотрудников к организации.

Популярным методом набора персонала за счет внутренних резервов является рассылка информации в подразделения предприятия о вакансии с приглашением квалифицированных сотрудников. Эффективным методом является также обращение к сотрудникам с просьбой порекомендовать на работу друзей и знакомых.

Отбор.

На данном этапе управления трудовыми ресурсами руководство организации отбирает более подходящих претендентов из резерва, сформированного в процессе набора. В большинстве случаев выбирать следует сотрудника, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предыдущей работы, индивидуальных качествах. «Эффективный отбор кадров является одной из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов» [18, с.47].

К наиболее широко применяемым методам сбора данных, необходимых для принятия решения при отборе персонала, относятся: испытания, собеседования, оценка.

Один способ отборочных испытаний предусматривает измерение способностей к выполнению задач, связанных с предполагаемой работой. Другой – оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, открытость, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Руководство организации должно дать оценку применяемым испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с ними, оказываются более эффективными сотрудниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Наиболее общие рекомендации эффективного проведения собеседования можно свести к следующему [17]:

➤ найти взаимопонимание с кандидатом и дайте ему возможность почувствовать себя более свободно;

➤ в ходе собеседования концентрируйте внимание в основном на требованиях к работе;

➤ оценивайте кандидата не по первому впечатлению, получите о нем всю информацию;

➤ подготовьте комплект структурированных вопросов ко всем кандидатам и будьте достаточно гибкими, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

Оценка кандидатов осуществляется, как правило, в специальных оценочных центрах, в которых при помощи методов моделирования оценивают их способность к выполнению задач, связанных с будущей работой. К методам отборочных центров относятся: «устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, проведение психологических тестов, тестов по определению уровня интеллекта и официальных интервью» [12, с.74].

Центры по оценке претендентов являются эффективным средством прогнозирования рабочих качеств, но дорогостоящие, поэтому их услугами обычно пользуются только крупные и преуспевающие компании.

#### *Определение заработной платы и льгот.*

Заработная плата относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией сотруднику за проделанную работу. Создание структуры оплаты труда является обязанностью отдела кадров или трудовых ресурсов. Структура оплаты труда в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а так же производительности и прибыльности организации.

Помимо заработной платы организация представляет своим сотрудникам различные дополнительные льготы. К прочим видам льгот относятся «субсидируемые предприятием кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей сотрудников, детские учреждения, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического

оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска после определенного количества лет работы» [15, с.97].

#### Профориентация и адаптация.

Первоначальным шагом к тому, чтобы сделать деятельность сотрудников как можно более производительной, является их профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успешной работе сотрудника на новом рабочем месте, оно должно помнить, что организация – это общественная система, а каждый сотрудник - личность.

Сотрудник, попав в организацию, приносит с собой ранее приобретенные опыт, знания и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если руководитель не прикладывает активных усилий для адаптации новых подчиненных, в таком случае они могут разочароваться в своих ожиданиях, прийти к выводу, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на предыдущей работе, либо вовсе к другим выводам.

#### Обучение.

Руководство организации должно разрабатывать и реализовывать программы регулярного обучения и подготовки сотрудников, способствуя наиболее полному выявлению их потенциальных способностей. Подготовка представляет собой обучение сотрудников навыкам и умениям, позволяющим увеличить производительность труда. Конечная цель данного обучения заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется, как правило, в трех случаях [11]:

- при поступлении сотрудника на работу;
- при назначении его на новую должность;
- когда в ходе проверки установлено, что у сотрудника не достаточно определенных навыков для эффективного выполнения работы.

Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и конкретной организации. Основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

- нужна мотивация, люди должны понимать цели образовательной программы, а также то, каким образом обучение повысит личную производительность и тем самым их собственную удовлетворенность работой;

- руководство организации должно создать в коллективе благоприятный климат: поощрять сотрудников, обеспечить их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей. Важно создать определенную среду (обучение в специальных центрах, а не в помещениях организации);

- процесс обучения сложным навыкам следует разбить на последовательные этапы. При этом участники образовательной программы должны иметь возможность на практике отработать навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уж затем двигаться дальше;

- сотрудники должны почувствовать значимость результатов обучения при закреплении пройденного материала (в форме похвалы или признания их успехов со стороны преподавателя).

Оценка трудовой деятельности.

Цель оценки итогов трудовой деятельности, можно представить как продолжение функции контроля. Оценка результатов работы требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый сотрудник выполняет делегированные ему прямые обязанности.

Оценка результатов работы служит трем целям: административной, информационной и мотивационной. Административные функции - это повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Информационные функции - нужны для того, что бы можно было информировать сотрудников об относительном уровне их работы.

Мотивационные функции - оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных сотрудников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.

Повышение, понижение, перевод, увольнение.

Продвижение – это перемещение сотрудника в пределах компании с одной работы на другую, более важную и ответственную и, как правило, с более высокой оплатой. Цель продвижения – «улучшить использование и мотивацию работника» [14, с.87].

Проведение компанией политики продвижения персонала, как правило, способствует повышению морального удовлетворения сотрудников, получивших повышение. В случае, если процесс продвижения организован неграмотно и его результаты воспринимаются как несправедливые, это вызывает чувство недовольства среди сотрудников.

Перевод можно использовать, чтобы увеличить опыт сотрудника, также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но и в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. Тогда перевод представляет собой понижение в должности. Обычно, если не всегда, понижение в должности сопровождается снижением уровня зарплаты. Понятно, что понижение в должности практически всегда негативно сказывается на сотруднике, за исключением случаев, когда это делается по просьбе самого сотрудника. Сотрудник, увольняющийся из-за понижения в должности, может жаловаться на несправедливое увольнение в рамках специального раздела в трудовом законодательстве, именуемого «конструктивное увольнение».

Подготовка руководящих кадров, управление продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров осуществляется в основном для того, чтобы руководящие сотрудники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации, а также для удовлетворения своих потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, проверки возможностей. К сожалению, немногие организации предоставляют достаточные возможности для удовлетворения этих потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения специальной литературы, деловых игр и ролевых тренингов. Вариантами этих методов являются «организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация на службе» [27].

Еще один важный метод – это подготовка руководящих кадров в процессе их деятельности. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную и рутинную работу, что они быстро разочаровываются в ней. Осознав эту проблему, отдельные компании разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно сложную и ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но предположительно приходящуюся им по силам. Обычно такое назначение вначале связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает и руководство постоянным подразделением.

Управление карьерой - это «официальная программа продвижения сотрудников по службе, которая помогает раскрывать их способности наилучшим, с точки зрения организации, образом» [25].

Официальная программа управления продвижением по службе позволяет сотрудникам воспринимать работу в организации как серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так и их личностного потенциала. Это имеет большое значение, поскольку сотрудники обычно относятся к своему карьерному росту достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения, касающиеся их карьеры, инициировались другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. Результатом внедрения программ продвижения по службе является преданность сотрудников интересам организации, повышение мотивации к высокой производительности труда, а также уменьшение текучести персонала и более полное использование потенциала и способностей сотрудников.

Таким образом, в первой главе были рассмотрены основные теоретические и методологические аспекты системы управления персоналом следующего характера:

- Управление персоналом – комплекс организационного, экономического, финансового, технического и иного мероприятия, согласованных между собой по способам осуществления, срокам и направленным на поддержание оптимального состава сотрудников предприятия.

- Методологию управления персоналами предполагают рассмотрение сущности персонала как объектом управления, процесса формирования поведения индивида, соответствующих целям и задачам организации, метода и принципа управления персоналом.

- Эффективность управления персоналом, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

- Основная цель управления персоналом - формирование и развитие высококвалифицированного и мотивированного кадрового состава,

способного обеспечить эффективную реализацию планов развития организации в целом.

## **2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ОАО «МТС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «МТС»**

ОАО «МТС» является коммерческой организацией и действует на основании Устава и создана в соответствии с положением общей части ГК РФ, законом РФ «Об акционерных обществах» и по организационно-правовой форме является ОАО [34].

Компания ОАО «МТС» входят в инвестиционный портфель акционерной финансовой корпорации ОАО АФК «Система» - это крупнейшая диверсифицированная финансовая компания. Образованная сегодня АФК «Система» входит в ТОП-10 российских компаний по выручке и является одной из крупнейших инвестиционных компаний в мире [34].

Обращает на себя внимание и тот факт, что ОАО «МТС» является одной из крупнейших розничных сетей в России, насчитывается более 2800 собственных офисов продаж по всей стране.

Стратегическая цель ОАО «МТС» - обеспечивать пользователям услуг новые возможности и новое качество жизни [34].

Так, один из ключевых приоритетов - это соблюдение принципов корпоративной социальной ответственности, открытый и конструктивный диалог со всеми общественными институтами.

Таким образом, миссия ОАО «МТС»: «дать возможность клиентам получить от жизни больше».

В настоящее время генеральным директором является Арвидас Алутис.

В компании существует разграничение функции и ответственности между службами, отдельными исполнителями.

Разработаны положения о правах и обязанностях отделов, а также должностные инструкции должностных лиц.

Действующая организационная структура управления представлена на рисунке 4.

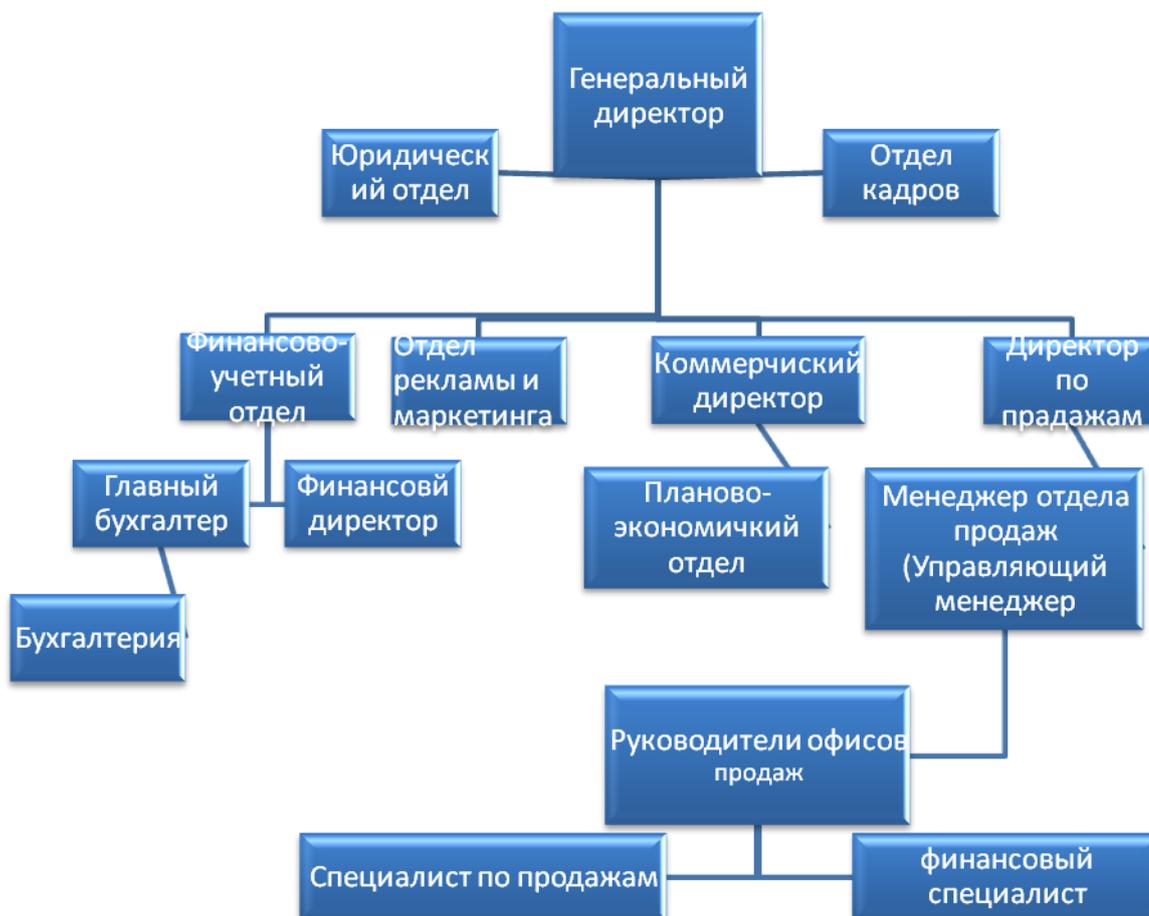


Рис. 4. Организационная структура управления ОАО «МТС» [34]

Структура управления в ОАО «МТС» является линейно-функциональной. Линейно - функциональные организационные структуры являются наиболее распространенными в настоящее время.

В данной компании существует разграничение функций и ответственности между службами, отдельными исполнителями. Разработаны положения о правах и обязанностях отделов, а также должностные инструкции должностных лиц.

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью, а также определяет стратегию развития предприятия. Коммерческий директор организует коммерческую деятельность предприятия. Финансовый директор управляет всеми финансовыми потоками компании и контролирует процессы расходования бюджета компании и ее доходность. Директор по персоналу занимается кадровой политикой компании.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие:

- невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса;
- закостенелость системы отношений между звеньями и сотрудниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам;
- медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали);
- замедление прогресса управленческих решений.

Структура организации и ее подразделения определяются самостоятельно предприятием. При разработке организационной

структуры управления обеспечивается эффективное распределение функций управления по подразделением.

Офисы продаж ОАО «МТС» ориентированы на продажу средств мобильной связи, так как данный вид товаров является неотъемлемым атрибутом жизни современного общества.

В соответствии с данными потребностями формировался оптимальный ассортимент товаров. Основной ассортиментный перечень товаров, реализуемых в салонах ОАО «МТС» следующий:

- Мобильные телефоны;
- Планшетные компьютеры;
- Сим-карты, модемы;
- Аксессуары (зарядные устройства, аккумуляторы, флешкарты, блютуз-гарнитуры, чехлы, сумки, брелоки, ремешки и другие);

Сотовые телефоны представлены в широком ассортименте, который постоянно обновляется, и расширяется, в зависимости от спроса потребителей. Помимо классических моделей телефонов компания предлагает своим клиентам телефоны под собственным брендом МТС.

Розничная сеть МТС имеет ценовое преимущество в сфере продаж сотовых аксессуаров. На такие товары как, шнуры и брелоки для сотовых телефонов, розничные цены компании ниже на 20%, чем у основных конкурентов. Преимуществом, связанным с высоким спросом на аксессуары, можно считать то, что товар имеет высокое качество. Большинство аксессуаров отечественного производства, что привлекает потребителя. Высоким спросом пользуются кожаные сумочки и чехлы для сотовых телефонов.

В офисах продаж имеются все нормативные документы, регламентирующие правила торговли и качество товаров, в соответствии со специализацией.

Поставщики предприятия.

С поставщиками имеют дело все организации. Без них практически ни одна организация не могла бы существовать в современном мире. Поставщик - это отдельное лицо, либо организация, поставляющая предприятию необходимую продукцию. При выборе поставщиков глубоко и всесторонне изучается их деятельность, потенциал, чтобы суметь построить с ними такие отношения, которые обеспечивали бы организации выгодные позиции.

Поставщиками ОАО «МТС» являются производители мобильных телефонов (NokiaCorporation, Samsung, SonyEricsson), есть прямые договоры на поставку продукции со всеми крупными вендорами сотовых телефонов[35].

Таким образом, основными видами деятельности ОАО «МТС» является:

- обслуживание абонентов МТС,
- продажа контрактов МТС,
- продажа сотовых телефонов, портативной техники, модемов и роутеров, мобильного и домашнего Интернета.

В 2010 году был запущен Интернет магазин: [www.shop.mts.ru](http://www.shop.mts.ru). Также в офисе продаж можно оформить любой товар в кредит , + возможность оформления кредитных карт.

К дополнительным видам деятельности можно отнести оплату услуг практический любого оператора мобильной связи и Интернет, ЖКХ, штрафов ГИБДД.

В таблице 2 приведены основные экономические показатели деятельности ОАО «МТС» за 2014 - 2016гг.

Табл.3. Основные экономические показатели ОАО «МТС» за 2014 - 2016гг.[34]

Показатели	2014год	2015год	2016год	Отклонение 2016 г. к 2014г.		Отклонение 2016 г. к 2015г.	
				+	-	+	-

Стоимость имущества, тыс. руб.	443114258	431108932	492369672	4925541	111,1	61260740	114,2
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	138040443,5	149845883,5	917418751,5	779378308	6,65	767572868	664,6
Оборотных фондов, тыс. руб.	-12769960	-31607962	-37451400	12769960	293,3	-5843438	118,5
Выручка от продаж товаров, работ, услуг, тыс. руб.	270828650	291825150	309159681	38331031	114,2	17334531	109,9
Себестоимость продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	-142894197	-146559363	-158791013	-15896816	111,1	-12231650	108,3
Численность рабочих, чел.	17698	19682	21756	1984	122,9	2074	110,5
Фондоотдача	1,96	1,95	0,33	-1,63	16,9	-1,63	16,9
Фондоемкость	0,51	0,52	3,03	2,52	594,11	2,52	594,1

Как видно из данных таблицы 3 в компании ОАО «МТС» за 2014 - 2016гг. наблюдается увеличение выручки. Так в 2016 году выручка увеличилась на 38331031 тысяч рублей по сравнению с 2014 годом и относительно 2015 года на 17334531 тысяч рублей.

Анализируя основные экономические показатели ОАО «МТС» за 2014 - 2016гг., можно прийти к выводу, что фондоемкость предприятия повысила свои показатели. Вследствие, этого происходит снижение эффективности производства предприятия.

Фондоотдача, по сравнению с фондоемкости уменьшает свои показатели. Это отразилось на финансовом состоянии предприятия, оно

ухудшилось; эффективность использования производственных фондов и мощностей тоже снизилась.

Численность предприятия за анализируемый год существенно увеличила свои показатели. Общая стоимость имущества компании в 2016 году по сравнению с 2014 на 4925541 тысяч рублей, за счет увеличения основных фондов и оборотных фондов.

Выручка в 2016 г. значительно возросла, благодаря высоким объемам реализации продукции и увеличению торговых надбавок. Вследствие, этого предприятие имеет возможность повысить заработную плату своим сотрудникам, тем самым, заботясь о благосостоянии сотрудников.

Динамика показателей дохода и прибыли предприятия приведена в таблице 4.

Табл.4. Анализ финансовых показателей деятельности ОАО «МТС» за 2014-2016 года [34]

Показатели	2014год	2015год	2016год	Отклонения	
				Асолют. +/-	Относит. %
Розничный товарооборот, тыс.руб.	9851,31	11765,46	13582,88	3731,57	137,8
Валовая прибыль, тыс.руб.	127934453	145265767	150368668	22434215	117,54
Прибыль от реализации, тыс.руб	70190971	73478290	35249495	-34941476	50,21
Чистая прибыль, тыс.руб.	42949463	55999090	28372745	-145576718	66,06
Рентабельность предприятия, %	9,69	12,98	5,7	-3,99	58,82

Анализируя финансовые показатели деятельности ОАО «МТС» за 2014-2016 года можно сделать вывод, что наибольшее значение результатов было в 2015 году.

Произошел рост товарооборота в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 3731,57 тыс.руб.

Рентабельность – показатель эффективной торговой деятельности ОАО «МТС» и он довольно высокий. Его увеличение происходит на всем анализируемом периоде.

Проведя анализ рентабельности ОАО «МТС» определили, что рентабельность собственного капитала ЗАО «РТК» зависит от трёх факторов:

- рентабельности деятельности,
- ресурсоотдачи,
- структуры источников средств, авансированных в данное предприятие.

Как видно из расчётов таблицы рентабельность собственного капитала в целом за 2014-2016 гг. снизилось на 3,99 ед. или 3коп. чистой прибыли на каждый рубль, вложенный в собственные финансовые ресурсы предприятия ОАО «МТС» в целом.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ОАО «МТС»**

Численность персонала компании ОАО «МТС» насчитывает более 17200 сотрудников офисов продаж, 2800 салонов в 980 городах России.

Так, например, в офисе продаж города Санкт-Петербурга численность персонала составляет на 31 декабря 2016 года 26 человек

Данные обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами приведены в таблице 5.

Табл.5. Обеспеченность компании трудовыми ресурсами [34]

Показатели	2014	2015	2016	2017 г.
	г.	г.	г.	1 квартал
Численность сотрудников на начало периода (чел.)	15	18	23	26
В том числе: специалисты (чел.)	13	14	19	22
Руководители (чел.)	2	4	4	4

Исходя из приведенных выше показателей, можно сделать вывод о том, что численность сотрудников растет. С 2014 г. по 2017 г. численность специалистов увеличилась на 9 человек, а численность руководителей на 2 человека.

Далее рассмотрим качественный состав сотрудников (табл.6).

Табл.6. Качественный состав трудовых ресурсов [34]

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г. 1 кв.
1	2	3	4	5
Численность сотрудников на начало периода (чел.)	15	18	23	26
<b>По возрасту (лет):</b>				
20-30	12	14	15	18
31-40	3	4	5	5
41-50			3	3
<b>По полу:</b>				
Мужской	13	15	16	18
Женский	2	3	7	8
<b>По образованию:</b>				
высшее образование	10	13	17	19
высшее неоконченное образование	3	4	5	6
среднее образование	2	1	1	1

По показателям видно, что основная часть сотрудников, это мужчины в возрасте от 20 до 30 лет с высшим образованием. Сотрудники с высшим образованием составляют 73% от общей численности.

Так как изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы, проанализируем эти показатели в табл.7.

Табл.7. Анализ движения персонала организации [34]

	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г. 1 квартал
1	2	3	4	5
Принято на работу (чел.)	4	11	10	2
Выбыло (чел.)	1	6	7	
В том числе:				
по собственному желанию	1	6	6	
уволены за нарушения трудовой дисциплины			1	

Исходя из полученных данных можно сделать вывод о том, что в компании имеет место достаточно высокий уровень текучести кадров. В 2014 году она составила 7%, в 2015 году – 29%, а в 2016 году – 30%.

Коллектив офиса продаж является молодым, в нем, в основном работают люди в возрасте от 20 до 30 лет, такой возраст сотрудников обуславливается тем, что компания молодая и перспективная.

Если сравнивать ее с другими похожими компаниями (Связной, Евросеть, Мегафон), она считается одной из самых высокооплачиваемых, а также предоставляются различные льготы для сотрудников.

У каждой торговой точки есть свой план, который включает в себя: GSM оборудование (телефоны), портативная техника, Сим - карты, кредиты, платежи и переводы, дополнительное сервисное обслуживание, аксессуары, интернет модем от МТС, домашний интернет от МТС, ASCI (качество обслуживания).

Директор продаж делит свой план на заместителей директора продаж, они же, в свою очередь, на управляющих менеджеров, а управляющие менеджеры по офисам продаж.

Рассмотрим обязанности сотрудников компании ОАО «МТС».

Специалист: продажи, обслуживание абонентов МТС, прием товара, порядок на рабочем месте, знание должностных инструкций, составление отчета на конец дня.

Специалист по финансовым услугам: оформление кредитов и кредитных карт, консультация по кредитованию, инкассация, заполнение журнала кассовых операций, направление бухгалтерам листов продаж, расчет кассы, обслуживание по безналичному расчету, инвентаризация, принятие- направление заявлений.

Начальник офиса продаж: контроль деятельности сотрудников, фотоотчет, инвентаризация, проверка листов продаж, выставление ежедневных планов.

Все сотрудники офисов продаж обязаны соблюдать единый стандарт униформы:

- Белая рубашка классического стиля
- Черные (равномерно однотонные) классические брюки, девушкам разрешаются черные классические юбки длиной до середины колена (+/- 5 см).
- Классическая обувь черного цвета, без украшений.
- Бейдж с именем и фамилией, названием должности (выдается компанией)

Сотрудники офиса продаж должны быть всегда опрятны и аккуратны.

Запрещается курить в униформе, а также ближе 150 метров от офиса продаж, нужно выглядеть красиво и опрятно, в рабочее время нельзя смотреть фильмы, играть на телефоне, даже если нет клиентов; если клиентов нет, то нельзя стоять около витрин всем, кроме одного человека.

Для эффективной работы персонала необходимо применение современных и эффективных методов стимулирования.

Самым важным методом стимулирования является оплата труда.

В компании ОАО «МТС» существует единая система оплаты труда, которая распространяется на все офисы продаж.

Заработная плата сотрудника компании ОАО «МТС» складывается из двух частей: фиксированной и переменной.

Размер фиксированной части (оклада) определяется грейдом занимаемой должности, личной квалификацией и профессиональным опытом. Переменная часть (премия) зависит от грейда должности, от эффективности работы сотрудника, подразделения и компании в целом.

Система грейдов, внедренная в компании ОАО «МТС», представляет должностные разряды, которые объединяют группы должностей схожей ценности. Ценность каждой должности определяется по методу оценки должностей, разработанному HayGroup. Это один из самых распространенных методов среди крупнейших западных и российских компаний.

Грейд зависит от:

- уровня знаний и умений, необходимых для выполнения должностных обязанностей;
- области и сложности решаемых на этой должности задач;
- ответственности или величины влияния должности на результат работы компании.

Несмотря на стремление руководителя организации создавать максимально комфортные условия труда в бухгалтерии, всё же оно не достаточно уделяет внимание именно поддержанию и улучшению отношений внутри коллектива. Обучение, корпоративные праздники, в какой - то мере способствуют тому, чтобы сотрудники находили общий язык, больше общались. Но в первую очередь необходимо создавать положительную атмосферу и формировать сплочённость именно в

процессе трудовой деятельности, так как от этого зависит эффективность работы. Сложность заключается в том, за последние три года поменялось руководство 2 раза. В результате сотрудники бухгалтерии только привыкают к стилю и способам руководства одного директора, как на его место приходит другой директор, который вводит свои правила и к нему опять приходится привыкать. В связи с этим и возникают конфликты. Кроме того, какие-то сотрудники быстрее привыкают к новому и поддерживают нововведения, у других привыкание длится дольше и они не могут принять новшества. Это также порождает конфликты внутри коллектива.

Для выяснения межличностных отношений в коллективе было проведено анкетирование (приложение 1), при котором сотрудника задавались вопросы, касающиеся их трудовой деятельности в коллективе и отношений с коллегами и руководством.

В анкетировании принимали участие большинство специалистов, состоящих в тех или иных офисах. В анкете приводятся 11 закрытых вопросов с вариантами ответа и один открытый вопрос, в котором сотрудникам предлагается высказать своё личное мнение.

В ходе анкетирования было опрошено 15 человек. Результаты анкетирования представлены в сводной таблице 8

Табл.8. Результаты проведённого анкетирования [34]

Вопросы и варианты ответов	Количество ответивших (чел.)	Количество ответивших (%)
А	1	2
1. Ваш трудовой стаж .		
а. До одного года	1	10
б. От одного года до трёх лет	8	66
с. От трёх лет	6	24
2. Устраивает ли Вас ваша работа?		
а. Вполне устраивает	6	35
б. Устраивает	3	19
с. Частично устраивает	2	17
д. Не устраивает	3	19
е. Совсем не устраивает	1	10
3. Устраивает ли Вас коллектив, в котором Вы работаете?		

a. Вполне устраивает	8	50	
b. Устраивает	4	35	
c. Частично устраивает	3	15	
d. Не устраивает	0	0	
e. Совсем не устраивает	0	0	
4. Существует ли в Вашем отделе доброжелательность между сотрудниками?			
a. Существует среди всех сотрудников	5	38	
b. Существует среди отдельных сотрудников	7	58	
c. Проявляется редко	3	4	
d. Не существует	0	0	
5. Согласны ли Вы помогать своим коллегам по работе, даже если это не входит в Ваши обязанности?			
a. Да, это лишний способ проявить себя	4	36	
b. Да, если это мой друг (подруга)	8	54	
c. Да, если за это заплатят	3	10	
d. Нет	0	0	
6. Можете ли Вы сказать, что Ваш коллектив сплочённый?			
a. Да, конечно	10	55	
b. Скорее всего, да	5	45	
c. Скорее всего, нет	0	0	
d. Конечно, нет	0	0	
7. Радуйтесь ли Вы за коллег, когда их повышают по должности, поощряют подарками, благодарностью или т.п.?			
a. Да, радуюсь за всех	3	25	
b. Радуюсь только за друзей (подруг)	9	50	
c. Нет, для меня в этом нет ничего радостного	3	25	
8. Считаете ли Вы, что начальство недостаточно заботится о Вас?			
a. Да, конечно	4	12	
b. Скорее всего, да	9	75	
c. Скорее всего, нет	2	8	
d. Конечно, нет	0	0	
9. Насколько часто у Вас возникают конфликты с: А) руководителями Б) коллегами?			
a. Практически каждый день		5	8
b. Часто			
c. Редко		4	3
d. Не бывает		6	5
10. Согласились бы Вы перейти в другой отдел по собственному желанию?			
a. Да, перейду легко	1	4	
b. Перейду, но только с другом (подругой)	10	76	
c. Нет, меня здесь всё устраивает	4	20	
d. Мне всё равно с кем работать	0	0	
11. Прислушивается ли к Вашему мнению, касающемуся рабочих моментов, руководство?			
a. Всегда	10	70	
b. Иногда	5	30	
c. Очень редко	0	0	

d. Никогда	0	0
------------	---	---

Анализируя ответы на закрытые вопросы можно сказать следующее. Большая часть сотрудников офиса компании ОАО «МТС» (24%) работает уже более трёх лет.

За этот срок вполне может сплотиться дружная команда, способна помочь вновь поступающим сотрудникам, а также координировать самостоятельно возникающие в коллективе напряжённые ситуации. Однако 15% сотрудников утверждает, что в коллективе нет сплочённости, а 35% склоняются к этому мнению. При этом нет никого, кто мог бы с уверенностью сказать, что в коллективе присутствует сплочённость.

Так же 17% отмечают, что работа устраивает их только частично, 19% - не устраивает, а 50% - все устраивает. Это может влиять на то, что сотрудники работают с энтузиазмом, с заинтересованностью, но не в полную силу, без самоотдачи.

Учитывая то, что большинство (15% опрошенных) коллектив устраивает лишь частично, может влиять на то, что в отделах нет сплочённости, сотрудники не помогают друг другу, ошибки одного не пытаются решаться совместно. Всё это усугубляется тем, что 45% существующий коллектив устраивает, а 0% совсем не устраивает.

Судя по ответам сотрудников, доброжелательность между ними проявляется отдельными членами коллектива. Так считает 55% опрошенных. Учитывая то, что доброжелательность является одним из показателей сплоченности, такой результат объясняет отсутствие сплочённости коллектива. В таких условиях сотрудники в отделах обособливаются внутри мини коллективов (по два - три человека), в результате чего могут возникать разногласия.

Взаимопомощь в коллективе осуществляется только в случае оплаты той работы, которая производится помимо должностных обязанностей. Так сказали 12% опрошенных. Это лишний раз подтверждает то, что материальная мотивация оказывает решающее значение для трудовой

деятельности. Однако, с другой стороны, это показывает, что в коллективе отсутствует сплочённость и дружественная атмосфера, так как дружба предполагает безвозмездную помощь. Но на помощь другу (подруге) готовы прийти только 76% опрошенных.

Абсолютное большинство (25%) ответили, что не радуются за своих коллег, когда их поощряет начальство. Это также говорит об отсутствии доброжелательной атмосферы. Возможно, такой показатель объясняется своеобразным эгоизмом («его поощрили, а меня - нет, хотя работаем все вместе»). В таких случаях задача руководства делать упор на то, что всё-таки работает команда, а не один человек. Поэтому и поощрять, так или иначе, надо всю команду. Начальство должно пропагандировать сплочённость коллектива и всячески способствовать его укреплению в целях более эффективного руководства.

Так, 8% опрошенных считают, что руководство недостаточно заботится о сотрудниках. Такой высокий процент является веским аргументом для пересмотра отношений руководством по отношению к сотрудникам.

Возможно, это объясняется тем, что с 2015 года произошли изменения в руководящем составе. По мнению большинства сотрудников, эти перемены произошли не в лучшую сторону. Отсюда и такой высокий показатель недовольства новым начальством, которое осуществляет свою деятельность без согласования с интересами сотрудников. Причём, нет сотрудников, считающих, что руководство в достаточной мере заботится о сотрудниках.

Показатель конфликтности внутри коллектива довольно разнообразен:

- 54% опрошенных утверждают, что конфликтуют редко,
- 5% говорит о том, что конфликты возникают часто,
- у 15% конфликты возникают практически ежедневно,
- у 26% конфликтов не бывает.

В свою очередь показатели конфликтности с руководством не сильно отличаются. Так практически каждый день с руководителями конфликтует 28% сотрудников отделов. 4% опрошенных конфликтует с руководством часто, 23% - редко, а 45% - не конфликтует.

Такие результаты должны сигнализировать руководителям о напряжённых отношениях как внутри коллектива, так и с руководителями. Необходимо предотвращать или сокращать негативное воздействие конфликтов.

Работать в любом отделе согласно 4% опрошенных. Легко перейдут в другой отдел 4% опрошенных, а 76% согласны перейти только с другой (подругой). Такие показатели также указывают на нестабильность внутри коллектива, способную привести к снижению производственных показателей. Соответственно в такой ситуации руководство должно принимать меры для того, чтобы сотрудники отделов могли чувствовать себя спокойно, уверенно.

С изменением руководящего состава резко снизился интерес начальников отделов к проблемам сотрудников. На практике это выглядит следующим образом. Прежние руководители, проводя периодические внутренние аудиты, интересовались существующим положением на рабочих местах и спрашивали о возможных улучшениях условий труда. Новые руководители проводят аудиты, практически не интересуясь у сотрудников о проблемах, отмечая только то, что они сами видят необходимым изменять.

В связи с этим на вопрос «прислушивается ли к Вашему мнению, касающемуся рабочих моментов, руководство» абсолютное большинство сотрудников (70%) ответило «очень редко». 30% ответило, что к их мнению прислушиваются иногда. В единичных случаях отмечено, что всегда прислушиваются к мнениям сотрудников (0%), и никогда не прислушиваются (0%).

Такие результаты показывают, что новый аппарат управления чётко разделяет границы управленцев и простых сотрудников, менее вовлекая последних в процесс принятия управленческих решений.

Ответы на 12-й вопрос сводились, в основном, к следующим предложениям: справедливое распределение заработной платы, справедливое разделение труда, большее внимание к потребностям сотрудников, повышение заработной платы, смена руководства.

Проведя анализ существующего положения в отделах, можно отметить весьма неустойчивую ситуацию внутри коллектива. Причины в этом две: во-первых, нет сплоченности коллектива, слаженности, постоянно возникают конфликты; во - вторых нет программы адаптации для новых сотрудников, все это и ведет к тяжелому не благоприятному климату организации.

Здесь следует отметить, что многое зависит от личности руководителя. Именно он устанавливает климат в компании, заражает сотрудников своим энтузиазмом. В его силах сделать так, чтобы подчиненные считали понедельник лучшим днем недели. Руководитель должен регулировать нагрузку на сотрудников. Сотрудники должны доверять руководителю, он не должен никогда никого просить сделать то, от чего отказался бы сам

### **2.3 Характеристика процедуры подбора и отбора персонала в ОАО «МТС»**

В подборе персонала выделяются следующие критерии[34]:

**Критерии на должность продавца-консультанта[34]:**

пол: мужчина/женщина

возраст: от 18 до 30 лет;

образование: не имеет значения

опыт работы: приветствуется

Желаемые требования: знание 1С, опыт работы с программами WORD/EXCEL

Личные качества: общительность, стрессоустойчивость, самоконтроль (умение управлять своими эмоциями, поступками, поведением), терпение, легкое и спокойное общение с людьми, эмоциональная устойчивость, оперативность, внимательность, ответственность, честность, умение убеждать, наблюдательность, доброжелательность, ответственность, дисциплинированность, коммуникабельность, инициативность, предприимчивость, зрелость, нравственная активность, целеустремленность и направленность личности, творческая инициативность, увлеченность работой, стремление к самореализации и саморазвитию [34].

#### **Выявление критериев отбора**

Для определения лучших кандидатов ,решаются задача:

- Проверка наличия основных групп товара в салоне до начала рабочего дня;
- Подготовка товара к продаже (расположение товара, оформление продукции, расположение ценников);
- Предложение товара;
- обслуживание покупателей;
- рассказать покупателю о ассортименте товара и показать его ему;
- рассказать о свойствах и назначении товара ,покупателю;
- рассказать о стоимости товара;
- выдача товара по чеку или прием оплаты за покупку,
- возврат/обмен товара (при предъявлении чека);
- поддержание чистоты в офисе, на рабочем месте, чистоты на витринах;
- проверять наличие всей комплектации;
- оформление гарантий на проданный товар.

## **Источники привлечения кандидатов**

Внутренний источник привлечения кандидатов – человеческие ресурсы предприятия ОАО «МТС», а также кандидаты, пришедшие по рекомендации сотрудников. Основными средствами внутреннего привлечения являются о вакансиях во внутрифирменных средствах массовой информации; собеседования с руководителями с целью выявления возможных кандидатов; отбор претендентов из кадрового резерва; внутрифирменное совмещение должностей [34].

**Разработка процедуры отбора кандидатов:** определение совокупности и последовательности действий, связанных с оценкой и отбором лучших кандидатов.

**Процедура оценки и отбора кандидатов строится следующим образом[34]:**

Предварительный отбор;

Сбор информации о кандидатах;

Собеседование с руководителем подразделения;

Испытание;

Промежуточный отбор

Промежуточный отбор;

Анализ всей полученной информации;

Окончательный отбор;

Принятие решения о приглашении на работу.

Задачи оценки и подбора кандидатов:

**Сбор информации о кандидатах** (первичное собеседование с менеджером по персоналу, заполнение анкеты), представление резюме, предъявление паспорта и трудовой книжки, рекомендации с предыдущего места работы). Предварительная отборочная беседа направлена на первичное знакомство с претендентом: уточнение данных, указанных в резюме, оценка внешнего вида и определяющих личных качеств.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, заполняют бланк анкеты [30].

**Предварительный отбор** направлен на выявление кандидатов максимально не соответствующих ключевым требованиям работы. Анализ информации, полученной из представленных кандидатом документов (трудовая книжка, характеристика, анкета), сопоставление с критериями отбора позволяет выявить соответствие образования заявителя квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру деятельности, наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей, готовность к принятию дополнительных нагрузок. Таким образом, анализ анкеты способствует дальнейшему сужению круга претендентов на должность.

**Собеседование.** Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата требованиям организации и его заинтересованности в данной работе, его способности выполнять данную работу, адаптироваться в данной организации, соответствия культуре организации, это знакомство с ожиданиями кандидата, условиями работы, оплаты и т. д. Основным фактором при принятии решения о приеме на работу в большинстве случаев является результат собеседования [31].

#### **Промежуточный отбор.**

**Испытание.** Выбор нескольких кандидатов для прохождения испытательного срока. На данном этапе устанавливается продолжительность испытательного срока, а также дополнительные условия по его прохождению.

**Принятие решения** о приглашении на работу или отказе в приеме определенного кандидата. Оно основывается на тщательном анализе прохождения того или иного кандидата испытательного срока. Также широко используется система тестирования как самого руководителя, так и кандидата на должность.

**Найм** будущего сотрудника проводится в соответствии с Трудовым кодексом РФ о найме сотрудников, определяется размер и структура компенсационного пакета, оформляются документы о приеме на работу

Актуальным на сегодня остается вопрос укрепления кадрового потенциала организаций. В каждой организации должны быть разработаны методика и критерии отбора персонала.

В данной работе мною была представлена методика подбора кандидатов на должность продавец-консультант. Детально проанализировав данную методику следует сделать следующие выводы:

в связи с тем, что собеседование на сегодняшний день является практически основным методом отбора, руководителям предприятий, менеджерам по персоналу наполнить конкретным содержанием технологию собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня.

Так, при подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды.

Предприятиям необходимо систематически проводить оценку эффективности отбора кадров, используя различные показатели, с целью своевременного реагирования на возникающие упущения и недостатки при организации работы по набору и отбору персонала.

Строгое соблюдение правил при приеме на работу, применение прогрессивных способов отбора, обеспечение гласности и открытости при проведении процедур конкурсов позволит справиться с этой задачей.

## **2.4 Анализ стимулирования труда в ОАО «МТС»**

В компании ОАО «МТС» действует система премирования по результатам деятельности, включающая полугодовую и годовую премию.

Размер премии определяется по результатам ежегодной оценки эффективности[34].

Положение о премировании сотрудников ОАО «МТС» введено с целью усиления материальной заинтересованности в повышении эффективности производства, производительности труда, экономии материальных и трудовых ресурсов, улучшения результатов своего труда.

Таким образом, фонд оплаты труда состоит из основного фонда, который включает все должностные оклады сотрудников и дополнительного, который распределяется в качестве премий.

Выплата заработной платы сотрудникам ОАО «МТС» осуществляется в два этапа [34]:

- 25 числа текущего месяца - 30 % оклада (аванс);
- 10 числа месяца, следующего за расчетным – 70% оклада.

Заработная плата, премии и другие начисления переводятся на счет сотрудника в МТС банке.

Материальное стимулирование персонала ОАО «МТС» представляет из себя оплату труда на основе должностных окладов, размер которых определяется грейдом занимаемой должности, личной квалификацией и профессиональным опытом, и дополнительных стимулирующих выплат: премиальных, которые зависят от грейда должности, эффективности работы сотрудника, подразделения и компании в целом.

Увеличение прибыли и повышение производительности труда входят в ряд основных задач, которые ставит перед собой ОАО «МТС», а социальная политика является одним из инструментов в достижении этих целей.

Социальные программы, реализуемые в ОАО «МТС» [34]:

- 1) добровольное медицинское страхование сотрудников;
- 2) материальная помощь, компенсации и дополнительные отпуска;

Развита в компании и моральная мотивация сотрудников:

3) развитие персонала, его обучение и продвижение по карьерной лестнице молодых специалистов - в компании действует Корпоративный университет, его миссия создавать условия для повышения эффективности сотрудников за счет предоставления качественного системного обучения;

4) Активное использование корпоративных мероприятий для ускорения адаптации нового сотрудника к компании и к сотрудникам отдела

5) Регулярное проведение опросов и анкетирования для выявления наиболее значимого нематериального мотиватора, проведение экспертного совета по применению нематериальных мотивационных мероприятий, разработка вариантов повышения эффективности таких мероприятий. Проведение еженедельных игр в волейбол является дешевым и эффективным способом сплотить коллектив. Волейбол в отличие от баскетбола, футбола является менее травмоопасным видом спорта;

6) признание - лучшие сотрудники ежемесячно фиксируются в рейтингах эффективности сотрудников, они знают, что их труд ценится руководством, сотрудники публично награждаются грамотами, дипломами или бейджами «Лучший сотрудник»;

7) Ежеквартальный мониторинг рынка труда и поддержание конкурентоспособного уровня заработной платы;

8) Проведение новыми сотрудниками мини-презентации используемых на прошлой работе методов и наработок. Активное использование управляемого обмена опытом между сотрудниками компании. Помимо повышения квалификации сотрудников за счет изучения альтернативного опыта решения рабочих задач, будет решена задача ускорения адаптации нового сотрудника в компании;

9) участие в жизни организации и принятии решений - сотрудники привлечены к обсуждению тех или иных целей и задач организации, их мнения учитываются коллегами и руководством;

10) Информирование сотрудников о новых направлениях бизнеса "МТС", проведение узкоспециализированных тренингов по новым направлениям. Данные мероприятия позволят ускорить освоение сотрудниками особенностей новых направлений бизнеса; выявить сотрудников, желающих начать развиваться в новом направлении, получать новый опыт, продвигаться по карьерной лестнице. В то же время излишек информации по направлениям бизнеса может привести к обратному эффекту – усталости и неспособности обработать большой массив новой информации.

Необходимо для всех сотрудников предоставлять краткую информационную выжимку с применением схем, диаграмм, для того, чтобы сотрудник за короткое время мог ознакомиться с ключевыми моментами нового направления. Более глубокое изучение новых направлений проводить исключительно с сотрудниками, проявившими интерес к данному бизнесу;

11) своевременное информирование персонала - сотрудники обеспечены необходимой информацией о делах и событиях в жизни организации с помощью корпоративного портала и собственной социальной сети «МТС-Лайф», также, руководство проводит небольшие собрания;

12) Необходимо ускорение обработки заявок на "фабрике идей", проведение отбора идей по направлениям, проведение экспертных советов на уровне регионов. При оперативной обработке заявок и объективной оценке инициатив, а также увеличение денежной мотивации повысит мотивацию персонала на постоянное саморазвитие и стремление к оптимизации своей рабочей деятельности. Соответственно будет решена задача повышения степени удовлетворенности результатами своего труда;

13) При расширении бизнеса "МТС" и открытии новых направлений необходимо объявлять открытые конкурсы на вакансии, поощрять инициативу сотрудников получать новый опыт. Когда сотрудник будет

безбоязненно выражать желание расти в новых направлениях, это решит задачу снижения риска неинтересной работы

14) организация корпоративных мероприятий;

15) проведение на постоянной основе различных конкурсов - победители отправляются в экспедиции в таинственные, экзотические, неизведанные уголки мира, где их ждут приключения для тех, кто способен преодолевать себя и постоянно расширять границы возможного.

Помимо заработной платы существуют и различные денежные конкурсы, такие как [34]:

1) «Лига чемпионов» где победители награждаются сертификатом на сумму 60 000 рублей, медалью из драгоценного металла и футболкой с символикой Лиги и сертификатом 500 000 рублей по итогам полугодия и года.

2) еженедельные Тренировки суть, которых состоит в том, что для каждого офиса продаж выставляется определенный план по одному или нескольким показателям, победитель определяется по наибольшему проценту выполнения плана. Награждаются все сотрудники офиса продаж, отработавшие в период проведения тренировки. Бонусом является выплата в заработную плату суммы от 2000 до 6000 рублей за одну выигранную Тренировку. Количество Тренировок, в которых может участвовать один офис продаж неограниченно.



### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «МТС»**

#### **3.1 Совершенствование процесса мотивации сотрудников ОАО «МТС»**

Проведенный во второй главе анализ, показал, что ОАО «МТС» занимает довольно неплохие позиции на рынке мобильных устройств.

В результате проведения оценки деятельности ОАО «МТС», были выявлены наиболее слабые стороны.

Основной проблемой, выявленной в ходе оценки деятельности, стала проблема низкого качества обслуживания.

Существенно повысить качество обслуживания может повышение мотивации персонала за обслуживание абонентов.

В результате выявления наиболее слабых сторон деятельности ОАО «МТС» для ее совершенствования я могу предложить ряд мероприятий.

Предлагаю разработать следующие мероприятия:

- мероприятия по повышению качества обслуживания;
- мероприятия по повышению уровня профессионализма персонала.

#### **3.2 Мероприятия по повышению качества обслуживания в ОАО «МТС»**

Эффективная схема оплаты труда является главным стимулирующим фактором успешной работы сотрудников, направленной на получение прибыли и выполнения главных задач предприятия [29].

Для повышения качества обслуживания следует поменять систему премирования. В настоящее время в компании действует система премирования по результатам деятельности, включающая полугодовую и годовую премию. Размер премии определяется по результатам ежегодной оценки эффективности.

Во-первых, система премирования должна включать премии каждого месяца, или, по крайней мере, раз в три месяца. Кроме этого, и годовая премия, получаемая сотрудниками в настоящее время, должна остаться.

Во-вторых, следует учитывать не только общую эффективность, но эффективность лично каждого сотрудника и включать в нее качество обслуживания покупателя соответствующим сотрудником.

Один из комплексных и наилучших показателей, который может использоваться для создания эффективной системы оплаты труда на предприятии может служить коэффициент трудового участия. Этот коэффициент представляет собой используемую в оплате труда обобщенную количественную оценку личного трудового вклада рабочих, руководителей, специалистов, других служащих в общие результаты труда группы сотрудников и всего предприятия [31].

В качестве базового коэффициента трудового участия принимается единица. Единица является средней оценкой труда исполнителей и устанавливается тем членам коллектива, которые в расчетном месяце выполнили установленные задания, строго соблюдали требования по технологии производства, качеству работ, охране труда, трудовой дисциплине, иные требования, предусмотренные рабочими инструкциями и должностными обязанностями.

Базовый коэффициент может повышаться в зависимости от индивидуального трудового вклада сотрудников в общие коллективные результаты труда на основе показателей (см. табл.11).

Таблица 11 – Показатели, повышающие коэффициент трудового участия руководителям, специалистам и другим служащим [32]

№	Наименование показателей	Повышающий коэффициент за каждый случай
1	Перевыполнение плановых заданий, быстрота и своевременность выполнения задания	до 0,2
2	Досрочное выполнение работ, сокращение сроков выполнения работ (оказания услуг)	0,1-0,5

3	Проявление инициативы в работе, наставничество	0,1-0,3
4	Совмещение профессий, выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника, высокая интенсивность труда	0,1-0,5
5	За моральные поощрения: - объявление благодарности; - награждение грамотой и т. д.	0,1 0,15-0,3
6	Высокая трудовая дисциплина	0,1-0,25
7	Действия, повышающие имидж компании	0,1
8	Работа сотрудника без больничных листов, административных отпусков	0,1-0,25

Если в течение месяца сотруднику проставлено несколько понижающих и повышающих коэффициентов, то итоговый коэффициент трудового участия определяется по формуле:

$$КТУ = 1 \pm \sum K, (31)$$

где  $КТУ$  – коэффициент трудового участия;

$1$  – значение базового коэффициента трудового участия;

$\sum K$  – сумма повышающих коэффициентов, установленных за месяц.

Таким образом, при использовании коэффициента трудового участия можно учитывать производительность труда, квалификацию сотрудника, качество выполняемой текущей работы, соблюдение трудовой и производственно дисциплины, общее отношение к выполнению служебных обязанностей.

Кроме этого можно выявлять эффективность сотрудника по компетенциям.

К профессиональным компетенциям менеджера по продажам можно отнести следующие:

Активность, ориентация на результат

Умение слушать

Коммуникабельность

Управление ситуацией во время продаж, ведения переговоров

Конструктивное поведение в конфликтных ситуациях

Стрессоустойчивость

Клиентоориентированность

Умение планировать деятельность и расставлять приоритеты, и т.д.

За каждую компетенцию увеличивать премию на 0,1.

Список, как обычно, можно расширить. Но лучше оставаться в пределах нормы управляемости ( $7\pm 2$ ), чтобы иметь реальную возможность отслеживать эффективность сотрудника по компетенциям.

Кроме этого, каждый покупатель, обратившийся в офис продаж ЗАО «РТК», может оценить качество обслуживания по пятибалльной системе, что может увеличить размер премии еще на 0,5.

### **3.3 Мероприятия по повышению уровня профессионализма сотрудников ОАО «МТС»**

Чтобы продать продукт или услугу, менеджеру по продажам в первую очередь предстоит продать себя как эксперта в своей области. А эксперт - это, прежде всего, знания [25].

Рассмотрим необходимый минимум знаний, которыми должен обладать менеджер по продажам.

Знание:

Продукта (услуги), его характеристик, выгод, особенностей эксплуатации

Технологии производства продукта (предоставления услуги)

Технологии продаж и обслуживания клиентов

Специфики бизнеса клиента

Конкурентов (их сильных и слабых сторон, сравнительной характеристики продуктов (услуг)) и т.д.

Это действительно необходимый минимум. Список можно и нужно продолжить, причем как вглубь, так и вширь, в зависимости от уровня подготовки и ранга менеджера по продажам в отделе. К сожалению, сотрудники отдела продаж не всегда владеют даже минимальным перечнем знаний. Одна из основных сложностей заключается во вполне объективном факторе - росте объема и/или сложности информации, и увеличении скорости ее обновления в принципе. Здесь важно, чтобы компания не оставляла сотрудника один на один с горой инструкций и описаний продукции. Необходимо стандартизировать информацию, сделать наглядной, понятной и переводимой на язык клиентов. Ведь если этого не будет сделано, клиенты услышат поток несистематизированной информации и, скорее всего, уйдут туда, где им все объяснят точно, четко и доступно для понимания. Между тем, правильная подача материала сотрудникам повышает уровень ее восприятия, и как результат, увеличиваются скорость и объем усваиваемой информации.

Обучение в ОАО «МТС» может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Внутреннее обучение будет проводится в пределах ОАО «МТС» К нему прежде всего следует отнести производственный инструктаж. К характерным особенностям этого метода относится общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой

Еще один действенный метод, который следует применить - это использование сотрудников в качестве ассистентов, стажеров. К характерным особенностям этого метода относится обучение и ознакомление сотрудника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.

Внешнее обучение дает более полное представление обо всех составляющих деятельности ЗАО «РТК», одновременно меняя отношение сотрудников к своей работе и предприятию, кроме этого обучение является мотивом к производительному труду.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

В настоящее время внешнее обучение в ОАО «МТС» используется довольно ограниченно. Обучение сотрудники проходят в основном за свой счет, в свободное от работы время.

Самостоятельное обучение наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания. Однако следует обратить внимание и на другие виды внешнего обучения.

Более активным методом обучения являются программированные курсы обучения. Данный метод эффективен для получения теоретических знаний.

Программирование и компьютерное обучение - сущность программированного обучения заключается в пошаговой оценке степени усвоения материала и его максимальной степени структурированности. При этом методе информация предоставляется обучаемым в виде небольших блоков в печатном либо компьютерном виде. После ознакомления с материалом обучаемый должен ответить на вопросы, позволяющие оценить степень усвоения и глубину понимания изучаемого материала. Основное преимущество данного метода заключается в удобстве изучения материала, обучаемый может двигаться в удобном для него темпе.

К активным методам относится метод Деловые игры. При этом методе происходит обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.

При данном методе обучения учебная тематика отрабатывается на основе материала и ситуаций, моделирующих различные аспекты связанные непосредственно профессиональной деятельностью сотрудника. В деловой игре предполагается наличие правил работы и водной информации, определенного сценария, определяющего ход и содержание игры. Деловые игры проводятся в три этапа – подготовка к игре, проведение, разбор результатов проведения и подведение итогов.

И конечно следует применить тренинг, который тоже относится к активным методам обучения. В ходе тренинга происходит ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.

Во время тренингов проходит отработка практических умений и навыков при этом минимизированы блоки теоретического материала. Моделируются специальные ситуации для развития и закрепления у обучающихся необходимых навыков, освоения новых моделей поведения, возможное изменение отношения к собственному опыту и подходам. Как правило в тренингах широко используются разнообразные техники и способы активного обучения – групповые обсуждения, деловые, имитационные и ролевые игры.

Поведенческое моделирование – считается одним из новых методов обучения работников навыкам изменения установок и межличностного общения. Применяется в рамках тренингов, которые предполагают более широкое применение методов интенсивного обучения. Данный метод

обучает конкретным установкам и навыкам, которые связаны с выполнением своей профессиональной деятельности.

Помимо обучения на рабочем месте и за его пределами, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относятся:

- опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некоторой логической последовательности;

- демонстрация и практическая деятельность под руководством – ведущий тренинга демонстрирует стажеру, как делать, затем работник повторяет, но под его руководством;

- программируемое обучение – книга или машина, которая «ведет» читателя, и время от времени проводит проверку его знаний постановкой вопросов;

- обучение с помощью компьютера – собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;

- обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие, вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

Сотрудники различаются в зависимости от того, на какой ступени своего профессионального, или трудового развития стоит сотрудник.

Возьмем за точку опоры следующую градацию [28]:

1. Начинаящий продавец - новичок.
2. Опытный менеджер по продажам.
3. Старший менеджер по продажам (профессионал).

Для начинающего работника, смена работы или должности – это стресс, при котором необходимо понять, что, от него требуется. Один из самых важных комплексных инструментов работы с работником на данном этапе является система адаптации компании. Суть процесса адаптации заключается в проведении мероприятий, способствующих активному знакомству работника с компанией, ее корпоративной культурой, отделом, в

котором ему предстоит работать, функционалом и продуктом/услугами компании. Акцент следует ставить на получение работником всей необходимой информации.

Помочь новому работнику, как можно быстрее войти в компанию можно несколькими способами (приложение 2).

Наиболее подробной информацией, по особым критерия бизнеса фирмы, клиентов, конкурентов и корпоративной культуры компании поможет в короткое время овладеть инструмент наставничества. Начиная сотрудник, так или иначе, перенимает элементы поведения и работы от других сотрудников. Но, приводя этот фактор в систему, компания может сильно воздействовать на эффективность нового сотрудника. Наставником может быть, как руководитель подразделения, так и просто опытный сотрудник компании. Важно правильно поставить перед ним цели и дать хорошую установку. Конечно, наиболее эффективно процесс наставничества работает в компаниях, где назначение наставников воспринимается как признание профессионализма сотрудника, его переход на новую ступень развития, доверие со стороны руководства. В добавление к моральной поддержке наставника есть материальное премирование сотрудников, что позволяет избежать ситуаций, когда работа с новыми сотрудниками воспринимается, как обуза.

Обучение должно быть направлено на формирование базовых компетенций «продавца»: навык делового общения, навык продаж и обслуживания клиентов, постановка грамотной речи при переговорах. Сотруднику следует в первую очередь понять и соблюдать саму технологию продаж, научиться определять тип клиента, чтобы учитывать его особенности при подаче информации и выборе техник и приемов продаж, освоить стандарты обслуживания клиентов компании и т.д. Тренинг продаж дает новичку системное виденье процесса продаж, расставляет по местам инструменты и техники продаж. Обучение даст возможность существенно уменьшить период освоения необходимых знаний и навыков,

а так же даст начинающему сотруднику направление для развития. Важно, чтобы тренинг не был слишком сложным или специфичным.

На этап «введения в профессию» обычно уходит около года. По истечении данного времени мы приобретаем работника с определенным набором знаний, навыков и опыта. С одной стороны, уже что-то есть, с другой, это лишь «набор», но не система. Таким образом, главная задача - это сформировать целостное видение и понимание продаж, углубить и укрепить знания и навыки. Здесь акцент уже стоит не на скорости овладения профессией, а на качестве, заполнении пробелов и формировании позитивных привычек. Это период когда количество полученных и дополняемых знаний и навыков должно перейти в качество.

Основные направления и инструменты увеличения производительности менеджеров по продажам на данном этапе развития представлены в (Приложении 3)

В таблице видно, что большие возможности для профессионального развития дает внешнее обучение. Здесь важно найти оптимальный объем внешнего обучения, чтобы не тратить лишних средств (ведь компания и менеджер по продажам в состоянии многое сделать сами), но и не запирают сотрудников «в четырех стенах» без доступа новых идей. Приемов, информации, обратной связи. Так же очень важно, чтобы обучение было актуально для сотрудников, чтобы они его заслужили. Внешнее обучение может включать[28]:

1. Специальное обучение (мастерки презентовать продукт, телефонные переговоры, конструктивные переговоры, ораторское мастерство, деятельность на выставках и PR -акциях).

2. Знание психологии клиентов (Навык выявления скрытых мотивов, определение психотипа, создание позитивного образа в глазах клиента).

3. Специфика ведения бизнеса (B2B, B 2 C , отраслевое обучение).

Кроме этого возможно рассматривать срочные ситуации на еженедельном совещании, и каждый месяц осуществлять «методический

день», когда обсуждаются и отрабатываются более важные для сотрудников ситуации по работе с клиентами. Подобные обсуждения-обучения могут проводиться руководителем отдела, а так же опытными сотрудниками (звездами продаж). Целью такого обучения является структурировать и расширить знания сотрудников. При этом обязательно необходимо учитывать, есть ли у обучающего способности к обучению других сотрудников. Даже если сам сотрудник представляет собой кладезь знаний и опыта, это еще совсем не значит, что он сможет передать его другим.

Старший менеджер по продажам является уже специалистом в своем деле. Но если он желает далее строить свою карьеру, необходимы соответствующие знания в области маркетинга, менеджмента, управления финансами, управления персоналом и т.д. Это и самостоятельная работа, и внутреннее обучение (подготовка кадрового резерва), и даже возможно прохождение повышения квалификации или переподготовки по какому-либо из перечисленных направлений.

Оценка эффективности обучения важна для того, чтобы определить, достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются улучшения или изменения. Оценка должна ответить на вопрос о том, имело ли обучение смысл и что нужно сделать для того, чтобы сделать обучение более рентабельным.

Оценка является неотъемлемой частью обучения. В своей простейшей форме она представляет собой сравнение целей (эталонного поведения) с результатами (конечным поведением), чтобы ответить на вопрос о том, насколько обучение достигло своих целей. Классическим способом оценки эффективности обучения на сегодняшний день считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней (таблице12).

Таблица 12 - Обобщенная модель Д. Кирпатрика [30]

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
1й уровень	Reaction	Оценка удовлетворенности потребителей. Реакция обучаемых	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
2й уровень	Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
3й уровень	Behavior	Изменение поведения участников на рабочем месте	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
4й уровень	Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса.	Внутренняя сертификация

В зависимости от срока обучения и вида обучения сотрудник должен отработать по окончании обучения определенный период времени (табл.13).

Таблица 13 - Периоды обязательной отработки в ОАО «МТС» после обучения [30]

	Внешнее обучение более 80 часов	Внешнее обучение до 80 часов	Обучение под руководством наставника
Период обязательной отработки	2 года	1 год	6 месяцев

Таким образом, предложены направления обучения кадров, а также установлены обязательные сроки отработки после обучения кадров.

### 3.4 Экономическое обоснование мероприятий

Цель внедряемых мероприятий - повышение эффективности деятельности офиса продаж ОАО «МТС»

Поскольку предложенные мероприятия планируется реализовывать одновременно, рассчитаем общую экономическую эффективность. Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий необходимо оценить затраты на их реализацию (таблице 14)

Таблица 14 - Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий в офисе продаж

Мероприятия	Затраты, руб.
Разработка премиальной системы для повышения качества обслуживания	8500
Повышение квалификации сотрудников, в том числе:	87600
- тренинг;	4500 * 6 чел. = 39000
- компьютерное обучение;	2000 * 4 чел. = 8000
- курсы по повышению квалификации.	5800 * 7 чел. = 40600
Итого за год	96100

Рассмотрим, как улучшится финансовый результат деятельности офиса продаж, если по экспертному заключению ведущих специалистов ОАО «МТС» внедряемые предложения повысят выручку от реализации товаров и услуг не менее, чем на 5%.

Произведем расчет на основе финансовых показателей предыдущего года. С учетом того, что остальные показатели, останутся на прежнем уровне, то есть не учитывается возможное повышение стоимости электроэнергии, воды и других составляющих себестоимости услуг. Расчет приведен в таблице 15.

Таблица 15 - Прогнозные финансовые показатели деятельности офиса продаж ОАО «МТС»

Показатели	Ед. изм.	Прошлый период (2016 г.)	Будущий период (2017 г.)	Отклонение	
				В абс.знач.	%
Выручка от реализации услуг	тыс. руб.	73478290	76071180	2592890	105
Валовая прибыль	тыс. руб.	145265767	183215569	37949802	105
Чистая прибыль	тыс. руб.	28372745		4007999,2	105

Рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий, используя формулу расчета эффективности проекта:

$$K_э = ЧП / \sum Z \quad (31)$$

где  $K_э$  - коэффициент эффективности проекта;  $ЧП$  - чистая прибыль;  $\sum Z$  - сумма затрат на проект.

Чистая прибыль рассчитаем по формуле:

$$ЧП = \Delta ВП - H_{np}, \quad (31)$$

$$\text{где } \Delta ВП = ВП_1 - ВП_0, \quad (31)$$

где  $ВП_1$  - валовая прибыль планируемого периода;  $ВП_0$  - валовая прибыль базового периода;  $H_{np}$  - налог на прибыль, составляющий 20%

Исходя из данных финансовой отчетности ОАО «МТС» валовая прибыль в 2016 году составила 35249495 тыс. руб. ( $ВП_0$ ). С учетом увеличения доходов, валовая прибыль в 2017 году увеличиться на 5% и составит 40259494 тыс. руб. ( $ВП_1$ ).

$$\Delta ВП = ВП_1 - ВП_0 = 145265767 - 183215569 = 5009999 \text{ тыс. руб.};$$

$$H_{np} = 37949802 \text{ тыс. руб.} * 0,2 = 7589960,4 \text{ тыс. руб.};$$

$$ЧП = 37949802 \text{ тыс. руб.} - 7589960,4 \text{ тыс. руб.} = 4007999,2 \text{ тыс. руб.}$$

Затем, рассчитаем эффективность проекта, на основе полученных результатов и данных таблицы 14:

$$Kэ = ЧП / \sum Z = 4007,2 \text{ тыс. руб.} : 96 \text{ тыс. руб.} = 41,4.$$

Из полученных данных следует, что увеличение чистой прибыли предприятия за год после внедрения всех рекомендуемых мероприятий составит 4007999,2 руб.

Коэффициент эффективности выше 1, значит предложенные мероприятия эффективны с экономической точки зрения.

1. При внедрение новой системы премирования с целью повышения качества обслуживания, потребители отмечают повышение качества и эффективности услуг, что позволит увеличить количество постоянных покупателей.

2. Мероприятия по повышению уровня профессионализма персонала позволят повысить уровень знаний, а так же лояльность сотрудников к компании и к своей работе, в следствие чего увеличится производительность труда.

В результате проведения мероприятий, можно выделить показатели социальной эффективности:

1. Повышение квалификационного уровня кадров.
2. Повышение культуры обслуживания за счет повышения квалификации кадров.
3. Создаются условия для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников.
4. Достижения степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий)
5. Создается благоприятный социально-психологический климат в организации (информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами)

6. Снижение текучести за счет повышения заинтересованности в работе, налаживание межличностных коммуникаций, вовлечение персонала в процесс управления.

7. Повышения уровня трудовой дисциплины за счет установления контроля над результатами труда, четкой фиксации в оперативной отчетности нарушений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом является важнейшей частью общего управления предприятием. Эффективное функционирование организации осуществляется при умелом управлении имеющимися ресурсами. Состояние управления персоналом влияет на финансовые результаты и финансовое состояние предприятия.

Объектом управления персоналом являются сотрудники предприятия. Управление персоналом – это непрерывный процесс, обеспечивающий реализацию целей по выпуску продукции на основе создания необходимых условий для его эффективного протекания.

Для достижения целей в процессе управления персоналом необходимо целенаправленно воздействовать на коллективы офисов, отдельных сотрудников с целью координации их деятельности. Для реализации указанных воздействий используют функции, методы, организационную структуру управления.

Состояние управления персоналом влияет на финансовые результаты и финансовое состояние предприятия.

Первая глава дипломной работы содержит теоретический материал о понятии управления персоналом в организации, а также сущность и задачи эффективности управления персоналом.

Во второй главе работы проводится анализ системы управления персоналом на предприятии ОАО «МТС». Прежде всего, была дана общая характеристика ОАО «МТС», которая является одной из крупнейших розничных сетей в России, насчитывается около 2800 собственных офисов продаж по всей стране.

Компания реализует большой ассортимент товаров и комплекс услуг.

Структура управления линейно-функциональная. Во главе всей структуры управляющий офис, который реализует единую политику управления маркетингом, персоналом, основными фондами.

При анализе финансовых показателей было выявлено увеличение товарооборота, рост продаж, что свидетельствует о довольно устойчивом положении компании на рынке и ее успешной финансовой деятельности.

Далее был проведен анализ потребительских предпочтений и качества обслуживания. Проанализировав принятую систему обслуживания потребителей мы увидели, что в компании всерьез относятся к процессу обслуживания. Для его улучшения в компании были рассмотрены и классифицированы типы потребителей, на основе чего в дальнейшем были разработаны специальные рекомендации для персонала по работе с каждым из этих типов. Для выявления предпочтений клиентов был проведен опрос в салоне ОАО «МТС» Опрос показал, что большинство покупателей удовлетворяет широта ассортимента предлагаемых товаров. Но половина потребители отметили не эффективную работу персонала салона продаж.

Были выявлены слабые стороны деятельности ОАО «МТС» которыми являются: не высокая квалификация персонала, низкое качество обслуживания.

Третья глава работы посвящена разработке мероприятий, направленных на совершенствование деятельности компании ОАО «МТС».

Предложено для улучшения качества обслуживания преобразование премиальной системы. Предлагаются стимулирующие выплаты за качественное обслуживание для каждой должности, которые позволят оценить работу каждого по качеству работы. Для повышения качества обслуживания предложено повышение квалификации персонала, применение тренингов. Предложены различные методы обучения, в том числе такой эффективный, как компьютерное дистанционное обучение.

В конце третьей главы была проведена оценка экономического эффекта от предлагаемых мероприятий, которая показала, что предложенные мероприятия эффективны

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативно – правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Часть 1 [Интернет источник]: принят ГД ФС РФ 21.12.2001 г.: (действующая редакция от 06.04.2015 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2015.

### Научно – методическая литература

2. Аширов Д.А. Организационное поведение: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.
3. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
4. Банько Н. А. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин Н.С. – В.: ВолгГТУ, 2006. – 88 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива. 2002. – 352 с.
6. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
7. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 288 с.
8. Иванова – Швец Л.Н. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова – Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: РИОР, 2010. – 288 с.

10. Леонтьева, Л. С. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / Л. С. Леонтьева, В. И. Кузнецов, М. Н. Конотопов [и др.] ; под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Издательство Юрайт, 2013. — 287 с.
11. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина [и др.]. – М. : Издательство Юрайт, 2015. — 398 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.
12. Майорова, Н. В. Социология управления: Учебное пособие / Н. В. Майорова, С. А. Баркалов, А. И. Половинкина, И. С. Половинкин. – Воронеж: Научная книга, 2011. — 403 с.
13. Мазаева Н. П. Оценка эффективности мероприятий дипломного проектирования / Под общей редакцией проф. Мазаевой Н.П. – М.: МГУЛ. 2003. – с.142.
14. Маслова В.М. Экономика и социология труда. Теория и практика: учебник для бакалавров / под ред. В. М. Масловой. – М.: Издательство Юрайт, 2015. — 539 с.
15. Одегов Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: Учебно–практическое пособие / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 336 с.
16. Половова, Т.А. Менеджмент: Учебно-методический комплекс / Т.А. Половова, Е.В. Еременко, Т.В. Гениберг, О.А. Шигаева. – Новосибирск: НГУЭУ, 2008. – 172 с.
17. Полукаров В.Л. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Л. Полукаров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2009. – 240 с.
18. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 312 с.

19. Тебекин, А. В. Управление персоналом: Учебное пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 182 с. — Серия : Профессиональное образование.
20. Фёдорова Н.В. Ф33 Управление персоналом: Учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2013. – 432 с. – (Бакалавриат).
21. Филатова А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №1. – С.126.
22. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. / Х. Хекхаузен. – М.: Педагогика, 1986. Т.1. С. 33-35.
23. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
24. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В.Шатаева. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 199 с.

#### Журналы

25. Таланова А.В., Владимиров С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3673>. (дата обращения: 19.05.2017г.)

#### Интернет источники

26. Административно – управленческий портал, [Интернет источник] – Электронный адрес: <http://www.aup.ru/>: [http://www.aup.ru/books/m88/5\\_5.htm](http://www.aup.ru/books/m88/5_5.htm) Заработная плата и производительность труда (дата обращения: 20.05.2017г.)
27. Клерк. Весь для бизнеса, [Интернет источник] – Электронный адрес: <http://www.klerk.ru/>: <http://www.klerk.ru/job/articles/406109/> Аттестация персонала (дата обращения: 21.05.2017г.)

28. Служба тематических толковых словарей, [Интернет источник] – Электронный адрес: «Clossary Commander» / [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru): «Clossary Commander» / [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)/ Методы управления персоналом. (дата обращения: 19.05.2017г.)
29. Учебные материалы для студентов, [Интернет источник] – Электронный адрес: <http://studme.org>: [http://studme.org/1247101318713/menedzhment/teoriya\\_motivatsii\\_alderfera](http://studme.org/1247101318713/menedzhment/teoriya_motivatsii_alderfera) Теория мотивации Альдерфера. (дата обращения: 19.05.2017г.)
30. Экспертное сообщество, [Интернет источник] – Электронный адрес: <http://naar.ru>: <http://naar.ru/blanks/Polozhenie-ob-attestacii-personala/> Положение об аттестации персонала (дата обращения: 19.05.2017г.)
31. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. [Электронный ресурс] Шапиро С.А., Шатаева О.В. (2012, 400с.) Режим доступа: <http://www.smartcat.ru>/ (дата обращения: 19.05.2017г.)
32. Управление персоналом организации. (Учебник) [Электронный ресурс] Под ред. Кибанова А.Я. (2013, 3-е изд., 638с.) Режим доступа: <http://www.alleng.ru>/ (дата обращения: 19.05.2017г.)
33. Психология менеджмента. (Учебное пособие) [Электронный ресурс] Карпов А.В. (2013, 584с.) Режим доступа: <http://www.alleng.ru>/ (дата обращения: 19.05.2017г.)
34. Официальный сайт <http://www.mts.ru>/ (дата обращения: 19.05.2017г.)

1. Ваш трудовой стаж в офисе компании ОАО «МТС».

1. До одного года
2. От одного года до трёх лет
3. От трёх лет

Во-первых, необходимо определить, как давно сотрудник трудится на предприятии. Это поможет при ответах на другие вопросы определить лидерство в коллективе, уживчивость в коллективе. Сотрудник, только начавший деятельность в компании, может благодаря своим личностным качествам быстро установить лидерство; в свою очередь другие, даже отработавшие много лет, могут быть ведомыми и постоянно слушать чужое мнение.

2. Устраивает ли Вас ваша работа?

- Вполне устраивает
- Устраивает
- Частично устраивает
- Не устраивает
- Совсем не устраивает

Ответ на данный вопрос показывает, насколько выбранный вид деятельности устраивает или не устраивает сотрудника. Если работа «не в радость», то и отношение к ней и к коллегам будет соответствующее: без помощи, без согласия. И наоборот, если работа приносит удовлетворение, то сотрудник будет стремиться выполнять её хорошо, помогать коллегам, стремиться повышать результаты деятельности всего коллектива.

3. Устраивает ли Вас коллектив, в котором Вы работаете?

- Вполне устраивает
- Устраивает
- Частично устраивает
- Не устраивает
- Совсем не устраивает

Один из важнейших вопросов в анкете. Он показывает отношение сотрудника к коллегам. От того, насколько симпатичны люди в данном коллективе, зависит и трудовая деятельность сотрудника. Если сотруднику неприятны его коллеги, то он будет избегать общения с ними, что приведёт

к отстранённости, замкнутости. Это очень сильно может сказаться на эффективности его работы и, как следствие, работы всего коллектива.

4. Существует ли в Вашем отделе доброжелательность между сотрудниками?

- Существует среди всех сотрудников
- Существует среди отдельных сотрудников
- Проявляется редко
- Не существует

Данный вопрос раскрывает атмосферу внутри коллектива. При отсутствии доброжелательности атмосфера внутри группы будет напряжённой, меньше общаться, относиться друг к другу с недоверием. Всё это может привести к рассогласованности в действиях и браку в работе.

5.Согласны ли Вы, помогать своим коллегам по работе, даже если это не входит в Ваши обязанности?

- Да, это лишний способ проявить себя
- Да, если это мой друг (подруга)
- Да, если за это заплатят
- Нет

Здесь выясняется, насколько сотрудники готовы к самоотдаче для выполнения общих целей, готовы ли они к безвозмездной помощи коллегам. Определяется готовность к взаимовыручке, коммуникабельность и надёжность (возможность рассчитывать на помощь в трудных ситуациях).

6.Можете ли Вы сказать, что Ваш коллектив сплочённый?

- Да, конечно
- Скорее всего, да
- Скорее всего, нет
- Конечно, нет

Этим вопросом определяется устойчивость коллектива в условиях изменчивости окружающей среды, возможность положиться на коллег, получать от них поддержку.

7.Радуйтесь ли Вы за коллег, когда их повышают по должности, поощряют подарками, благодарностью или т.п.?

- Да, радуюсь за всех
- Радуюсь только за друзей (подруг)
- Нет, для меня в этом нет ничего радостного

В этом вопросе раскрывается стрессоустойчивость сотрудников в ситуации изменения положения одного или нескольких членов коллектива (но не всей бригады). В случае поощрения у сотрудников может возникнуть чувство несправедливости и зависти, что может привести к разрозненности, сплочённость может нарушиться.

8. Считаете ли Вы, что начальство недостаточно заботится о Вас?

- Да, конечно
- Скорее всего, да
- Скорее всего, нет
- Конечно, нет

Данным вопросом определяется отношение сотрудников к руководителям. Негативное отношение способствует выполнению работы без инициативы, коллектив настраивается «в штыки» к просьбам руководства. Производительность и эффективность падает. Производственные вопросы решаются только руководящим составом. В случае позитивных отношений к руководству сотрудники стремятся выполнять работу активно, проявляют инициативу. В этом случае многие вопросы могут решаться без вмешательства руководства.

9. Насколько часто у Вас возникают конфликты с: А) руководителями Б) коллегами?

- Практически каждый день
- Часто
- Редко
- Не бывает

Здесь выявляется, насколько сотрудник конфликтен, может ли он стать причиной рассогласованности, разобщённости в коллективе. Оценивается вероятность перехода в другой отдел, где меньше вероятность возникновения конфликтов.

10. Согласились бы Вы перейти в другой отдел по собственному желанию?

- Да, перейду легко
- Перейду, но только с другом (подругой)
- Нет, меня здесь всё устраивает
- Мне всё равно с кем работать

У сотрудников выясняется привязанность к членам коллектива, в котором он трудится, сработанность, наличие общих интересов, их сплочённость.

11. Прислушивается ли к Вашему мнению, касающемуся рабочих моментов, руководство?

- Всегда
- Иногда
- Очень редко
- Никогда

Здесь раскрывается взаимоотношение сотрудников и руководителей. Проверяется, в какой степени сотрудники чувствуют причастность к управленческой деятельности, насколько в действительности они могут влиять на производственную деятельность.

12. Ваши предложения по улучшению взаимоотношений в коллективе.

Респондентам предлагается самостоятельно определить, что может способствовать улучшению взаимодействия в коллективе, высказать свои предложения о возможности усовершенствовать положение во взаимоотношениях по сравнению с существующей ситуацией.

В ходе анкетирования было опрошено 15 человек. Результаты анкетирования представлены в сводной таблице.

№	Что необходимо узнать новому сотруднику отдела продаж?	Инструменты								
		Беседы с HR менеджером	Беседы непосредственным руководством	Знакомство с документами	Корпоративная книга, кодекс, регламент	Экспертиза по фирме	Наставничество	Тренинг	Наблюдение	Самостоятельное изучение
	Информация о компании (в т.ч. особенно корпоративной культуры)	+			+	+	+	+	+	+
	Знакомство с рабочим местом, отделом	+	+			+	+	+	+	+
	Функциональные обязанности	+	+	+			+		+	+
	Знание	+	+	+		+	+	+	+	+

продукта / услуги										
Технология продаж		+	+	+		+	+	+	+	
Стандарты качественного обслуживания	+	+	+	+		+	+	+	+	
Работа с документами, базами данных		+	+			+		+	+	
Определение зоны ближайшего профессионального развития	+	+				+	+	+	+	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

№	Над чем необходимо работать менеджеру по продажам?	Инструменты										
		Непосредственный руководитель	Система оценки	Обмен опытом с коллегами	Взаимодействие с другими подразделениями	Пробные покупки	Супервизия	Тренинг	Внешнее обучение	Самостоятельное изучение	Работа над собой	
1	Планирование своей деятельности	+		+	+				+	+	+	+
2	Соблюдение технологии и продаж, своевременное и грамотное использование приемов и техник, управление процессом продаж	+	+	+	(+)	+	+	+	+	+	+	+
3	Повышение ориентации на клиентов, соблюдение Стандартов качественного обслуживания, работа с негативными установками	+	+	+	(+)	+	+	+	+	+	+	+

4	Сбор и грамотное использование информации о конкурентах, их продуктах для презентации и своей	+		+	+			+	+	+	
5	Профилактика конфликтных ситуаций с клиентами	+		+	+	+	+	+	+	+	+
6	Развитие навыков анализа (себя, клиентов, конкурентов)	+	+	+		+	+	+	+	+	+
7	Развитие навыков по организации совместных маркетинговых мероприятий	+		+	+			+	+	+	+
8	Определение зон ближайшего профессионального развития	+	+	+		+	+	+	+	+	+