

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

Человеческие ресурсы — наибольшая ценность для любой компании. Сплоченный коллектив профессионалов влияет в большей степени на прибыль и перспективы развития компании, чем любой другой актив. Подбор и удержание квалифицированных сотрудников, формирование единой команды, мотивированной на достижение общих целей, является важнейшей и крайне сложной задачей для любой организации.

Объектом исследования является организация ПАО «МГТС» как определенная система, состоящая из коллективов людей и имеющая конкретную цель.

Предметом исследования является система связей, структурных построений и взаимодействий (процессов) количественного и качественного характера, происходящих в организации.

Целью моего исследования является анализ системы мотивации сотрудников в компании ПАО «МГТС» на соответствие целям компании. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- выявить целевую функцию организации (миссия, система целей);
- выявить факторы мотивации сотрудников;
- предложить рекомендации по приведению в соответствие целей компании и целей сотрудников

Работа была проведена на основе публикации российских и зарубежных авторов, статей в интернет-источниках и внутренних источников компаний ПАО «МГТС» и ПАО «Сбербанк».

## **Глава 1. Процесс постановки целей в организации ПАО «МГТС»**

# 1.1 Понятие миссии в организации

Целевая функция организации начинается с установления *миссии организации*. Существуют широкое и узкое понимания **миссии**. В случае *широкого* понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации.

В том случае, если имеется *узкое* понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация[1].

При формулировке миссии менеджменту организации следует помнить следующее:

- миссия формулируется вне временных рамок, что позволяет считать ее «безвременной»;
- миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как она устремлена в будущее и показывает, на что будут направляться усилия и какие ценности будут для организации наиболее важными;
- в миссии не принято указывать в качестве цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности любой коммерческой организации;
- миссия формулируется высшим руководством, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации;
- между миссией организации и более общей системой, частью которой она является, не должно быть противоречий[2];
- хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает *отличие* организации от других ей подобных.

Как считает Филипп Котлер, автор многих книг по маркетингу и менеджменту, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

*Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении миссии организации, являются: собственники, сотрудники, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество, общество в целом.*

Степень проявления в миссии интересов каждого из данных субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо от того, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей[3].

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

*Во-первых*, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

*Во-вторых*, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа.

*В-третьих*, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей для организации, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;

- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования[4].

В таблице 1 приведены примеры различных формулировок миссий, заимствованных из практики отечественных предприятий. Их объединяет краткость и четкость выражения основной идеи наряду с ориентацией на определенный круг потребителей.

Таблица 1 - Примеры формулировок миссий отечественных предприятий[5]

<b>Организация</b>	<b>Миссия</b>
Коммерческий банк	Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников
Ювелирно-художественная фирма	Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с разным достатком

Таблица 1 - Примеры формулировок миссий отечественных предприятий[6]

<b>Организация</b>	<b>Миссия</b>
Опытно-конструкторское бюро	Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала России, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест с высокой культурой производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду

Производство оборудования для офисов	Наша цель — решение ваших проблем. Мы помогаем решать административные, научные и человеческие проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях вашего труда
Инвестиционная компания	Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленного на приумножение национального богатства

## 1.2 Миссия компании ПАО «МГТС»

Московская городская телефонная сеть» (МГТС) — российская телекоммуникационная компания. Полное наименование — Публичное акционерное общество «Московская городская телефонная сеть» (ПАО «МГТС»). Штаб-квартира — в Москве.

Компания оказывает услуги местной и внутризонавой телефонной связи для 4,3 млн абонентов в Москве (2015), из которых около 3,6 млн абонентов относятся к квартирному сектору. Компания является одним из лидеров отрасли по числу абонентов. Юридическим лицам также предоставляются услуги доступа в интернет и виртуальной частной сети.

Компания также предоставляет доступ в интернет и осуществляет дополнительные услуги связи, такие как голосовая почта, автоматический определитель номера, SMS, переадресация и т.д.

В 2015 году строительство собственной сети по волоконно-оптической технологии GPON было в основном завершено. ≈95% домохозяйств подключены к волоконно-оптической сети ПАО «МГТС».

Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг - 39 млрд руб. Чистая прибыль - 12 млрд. руб.

Крупнейшие акционеры компании: ПАО «МТС» (55,7 % обыкновенных акций), и её дочерние структуры ЗАО «Система-Инвенчур» (24,2 %), Comstar One Ltd. (14,1 %).

Председатель совета директоров компании — Дубовсков Андрей Анатольевич (Президент ПАО «МТС»), генеральный директор — Андрей Ершов[7].

Миссия компании - «настоящее будущее», что отражает новое позиционирование — предоставление сервисов будущего уже сейчас. МГТС акцентирует внимание на инновационности компании. «Обновленная стратегия позиционирует МГТС как опытного игрока, который благодаря своим ресурсам и знаниям предлагает клиентам телекоммуникационные сервисы, соответствующие потребностям современной жизни и актуальные в будущем", — отметил генеральный директор МГТС Андрей Ершов[8].

Новая миссия МГТС создана на основе оценки тенденций мирового телеком-рынка, интервью с экспертами и результатов онлайн-исследования по восприятию бренда МГТС[9].

## 1.3 Понятие целей в организации

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, производство, финансы, персонал и т. п.), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели предприятия.

*Цели* — это конкретизация миссии и видения организации в форме, доступной для управления процессом их реализации; конкретное состояние отдельных параметров организации, на достижение которого направлена ее деятельность.

Организация возникает тогда, когда достижение каких-либо общих целей достигается через достижение индивидуальных целей, или когда индивидуальные цели достигаются через выдвижение и достижение общих целей.

Цели являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

Наукой и практикой наработаны *требования*, которые необходимо учитывать при разработке целей организации. Это:

- четкие временные рамки, на которые устанавливаются цели (долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные);
- конкретность содержания и реальная достижимость целей;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями, а также с ресурсами, потребными для их достижения;
- адресность (кто? когда? где?) и возможность осуществления контроля в ходе реализации целей.

Между всеми целями в организации существует тесная связь и взаимообусловленность, что позволяет рассматривать их как *систему целей* организации. В ее состав входят цели разного уровня, рассчитанные на разные периоды времени, отличающиеся по содержанию, сфере влияния, значению и т. п. Для упорядочения всего множества целей применяется их группировка (классификация) по определенным *критериям* (таблица 2).

Таблица 2 - Группировка целей организации [\[10\]](#)

Содержание

### **Критерии классификации**

### **Группы целей**

Период времени

Стратегические, тактические, оперативные

Экономические, социальные, организационные, технические, научные, политические, экологические

Приоритетность (значимость)

Особо приоритетные, приоритетные, остальные

Повторяемость

Постоянно решаемые, разовые (новые)

Деловая среда	Внутренние, внешние
Организационная структура	Цели организации, цели подразделений
Функциональные подсистемы	Маркетинг, инновации, производство, финансы, персонал, менеджмент
Стадии жизненного цикла	Создание, рост, зрелость, завершение

Одним из важнейших критериев является *период времени*, на который устанавливаются цели. По этому критерию выделяют три группы целей:

- стратегические, устанавливаемые на длительный период (его продолжительность колеблется в зависимости от состояния и устойчивости развития экономики от одного года до 5—10 лет);
- тактические, являющиеся логическим развертыванием стратегических целей и устанавливаемые на более короткие периоды (от одного до 3—5 лет для условий стабильного развития);
- оперативные, представляющие собой конкретизацию стратегических и тактических целей до уровня задач, которые должны решать конкретные исполнители в своей повседневной работе (в пределах года, полугодия, квартала, месяца, рабочего дня).

Группировка целей по *содержанию* построена на многообразии интересов организации. Так, в коммерческих организациях преобладают экономические интересы, то есть стремление получить прибыль, обеспечить дивиденды акционерам и оплату труда работающим и т. п. В соответствии с этим формируется состав экономических целей организации, в котором ключевая роль отводится показателям прибыли.

Наряду с этим любая организация ставит цели, отражающие социальные интересы людей (подготовка и обучение персонала, повышение квалификации и продвижение, взаимоотношения в коллективе, условия и содержание труда и т. д.),

планируемые организационные изменения (в структуре самой организации и ее системе управления), преобразования в области научных исследований и технологий и т. п.

По *значимости* цели подразделяются на:

- особо приоритетные (так называемые ключевые), с достижением которых связано получение общего результата развития организации;
- приоритетные, необходимые для успеха и требующие внимания руководства;
- остальные, также важные, но несрочные цели, требующие постоянного контроля.

Группировка целей по критерию *повторяемости* имеет значение для разработки способов их достижения. Для постоянных и периодически повторяющихся целей, как правило, разрабатываются методики, имеются ресурсы и люди, способные их реализовать. Новые или разовые цели требуют особого внимания руководства, так как для их решения надо заново создавать методический аппарат, обучать людей, привлекать новые виды ресурсов, в том числе информационных.

В современных условиях каждая компания связана множеством коммуникаций с другими организациями, составляющими ее *деловую среду* и оказывающими на нее прямое или косвенное воздействие. По этому критерию все цели подразделяются на внутренние цели самой организации и на цели, связанные с ее деловым окружением — поставщиками, инвесторами, торговыми организациями, банками, страховыми агентствами и пр.

Группировка целей по критерию *структуры организации* позволяет наряду с группой целей для организации в целом выделить и сформулировать цели входящих в ее состав структурных подразделений.

*Функциональный подход* к управлению организациями требует установления целей работы всех функциональных подсистем — маркетинга, производства, персонала, финансов и т. д. В этом процессе принимают участие менеджеры высшего и среднего уровней, которые должны скоординировать свои функциональные интересы с целями развития организации.

Цели организации существенно меняются на разных *стадиях жизненного цикла*: создания, роста, зрелости и завершения (спада). На первой стадии любая компания нацелена на то, чтобы:

- выйти на рынки;
- установить деловые отношения с партнерами (поставщиками, торговыми организациями и пр.);
- изыскать необходимые средства для стартовой деятельности и организации бизнеса;
- выжить.

Для второй стадии — роста — приоритетными являются цели, которые отражают ее успешное позиционирование на рынке и удовлетворительные финансовые результаты. Среди них:

- дальнейшее расширение поля деятельности и рынков;
- достижение стабильности и прибыльности, в том числе за счет новых сфер бизнеса;
- совершенствование структуры управления, привлечение квалифицированных профессионалов по маркетингу, производству, финансам и т. д.;
- стратегическое планирование деятельности;
- поиск новых финансовых источников для поддержания роста.

На стадии зрелости цели организации связаны с:

- контролем за финансами;
- использованием конкурентных преимуществ, обеспечиваемых масштабами и высокими темпами роста;
- дальнейшим совершенствованием структуры управления;
- организацией, введением новых систем и методов управления (по целям, качеству, контролю и др.).

Цели завершающей стадии жизненного цикла связаны с решением следующих проблем:

- полное прекращение деятельности и, как следствие, — продажа имущества и увольнение работников;
- продажа компании другому собственнику и адаптация к стадии жизненного цикла новой организации.

Количество и разнообразие целей и задач организации настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава и взаимосвязей не может обойтись ни одно предприятие, независимо от размеров, специализации и форм собственности. На практике для этого используется построение целевой

модели в виде древовидного графа — дерева целей.

*Дерево целей* позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели организации (рисунок 1). При этом используются следующие принципы:

- главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании главной цели в иерархическую структуру целей соблюдается правило: реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, принятой в организации структуры, иерархии ее менеджмента;
- при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами и в заранее установленные сроки.



Рисунок 1 - Дерево целей функциональных подсистем по уровням (на примере производства)[\[11\]](#)

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности построения ее менеджмента.

В практике управления существует два подхода к определению целей.

Первый подход – цель понимается как представление об идеальном состоянии или желаемых изменениях (максимизация прибыли, рост объема продаж, сокращение издержек, увеличение производительности труда, уменьшение текучести персонала, выполнение проекта и т.д.). В такой формулировке цель определяется как некий вектор, т.е. направление изменения, но при этом не уточняется, в какой момент происходит достижение цели. Именно так, чаще всего, формулируются цели руководителями в начальной стадии целеполагания. Чтобы понять, чего мы планируем достичь, надо сначала понять, чего мы хотим или должны делать в принципе, в каком направлении двигаться и развиваться. Это **цели-функции**, описывающие желаемый полезный эффект от деятельности организации.

Второй подход – цель понимается как планируемый результат деятельности. В этом случае в формулировке цели указывается конкретный полезный эффект и требуемые затраты ресурсов и времени для его достижения (в следующем месяце увеличить выручку предприятия на 5%, в течение года повысить удовлетворенность клиентов до уровня 85%, выполнить все работы проекта без претензий заказчика в установленный срок и при соблюдении утвержденной сметы и др.). Это **цели-результаты**. Они формулируются на основе функций. Результаты – это «оцифрованные» функции.

Именно к таким целям-результатам применимы известные **правила SMART**.

Правило первое – цели должны быть **КОНКРЕТНЫМИ** (Specific), т.е. четкими, недвусмысленными и понятными. Формулировать цель надо на простом языке и при этом полезно убедиться, что сотрудник ее понял.

Правило второе – цели должны быть **ИЗМЕРИМЫМИ** (Measurable). Чтобы оценить выполнение цели, необходимо уметь измерить полученный результат – количественно или качественно.

Правило третье – цели должны быть **СОГЛАСОВАННЫМИ** (Agreed) между работником и руководителем. Это означает, что работник должен не только понять, что от него требуется, но и психологически принять эту цель или задачу к исполнению. В ходе согласования могут проясняться какие-то детали и тонкости

выполнения. Кроме того, руководитель должен убедить и мотивировать работника на качественное исполнение работы и достижение цели.

Правило четвертое – цели должны быть РЕАЛИСТИЧНЫМИ (Realistic), т.е. достижимыми и подвластными этому человеку.

Правило пятое – цели должны быть ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ (Timebound), т.е. быть завершенными к определенному моменту.

Перед тем, как формулировать цель организации, подразделения или сотрудника, ее надо «протестировать» с помощью этих правил.

В дополнение к SMART используется **методика VIP**:

V – цели должны соответствовать ЦЕННОСТЯМ (Valuables) и ВИДЕНИЮ (Vision) организации.

I – цели должны быть ВДОХНОВЛЯЮЩИМИ (Incentive), привлекательными и заманчивыми для сотрудников организации.

P – цели должны быть согласованы с оперативными и стратегическими ПЛАНАМИ (Plans) организации.

Если к SMART-правилам добавить VIP-правила, то мы получаем более полный набор требований, предъявляемых к правильной постановке целей[\[12\]](#).

## **1.4 Цели организации ПАО «МГТС»**

Цели компании ПАО «МГТС» следующие:

1. Активное развитие конвергентных и коробочных решений.
2. Внимание на наиболее востребованном сегодня канале коммуникаций — мобильном интернете. Амбициозная цель: к 2018 году довести проникновение мобильных услуг среди ШПД-клиентов по оптической сети до 50%, то есть минимум до полумиллиона абонентов.
3. Внедрение решений в рамках концепции «умный дом».
4. Развитие новых технологий, особенно в области безопасности, управления сферой ЖКХ и телемедицины.

5. Создание экосистемы для клиента, в центре внимания которой он сам и его потребности[13].

В 2015 году в области HR были установлены следующие стратегические цели: □

- оптимизация численности персонала;
- повышение уровня вовлеченности;
- организационная интеграция с дочерними компаниями;
- переход с ERP SAP на Oracle E-Business Suite;
- проектирование новых и оптимизация действующих бизнес-процессов[14].

## **Глава 2. Анализ системы мотивации сотрудников на соответствие целям компании ПАО «МГТС»**

### **2.1 Роль организации в постановке целей**

В таблице 3 представлены четыре ситуации взаимодействия сотрудника и компании в вопросе соответствия целей организации и целей сотрудников, которые условно обозначены «А», «В», «С», «D» и соответствуют случаям {«Есть стратегические цели у компании»; «Нет стратегических целей у сотрудника»}, {«Есть стратегические цели у компании»; «Есть стратегические цели у сотрудника»}, {«Нет стратегических целей у компании»; «Нет стратегических целей у сотрудника»}, {«Нет стратегических целей у компании»; «Есть стратегические цели у сотрудника»}.

Таблица 3 - Матрица потенциала согласования личных и корпоративных целей[15]

<b>Стратегические цели компании</b>	<b>Стратегические цели сотрудника</b>	
	<b>Нет</b>	<b>Есть</b>

<b>Есть</b>	<p><b>«А»</b> Компания и сотрудник не могут согласовать свои цели. Компания может использовать сотрудника в своих целях, сотрудник её нет.</p>	<p><b>«В»</b> Компания и сотрудник могут согласовать свои цели.</p>
	<p><b>«С»</b> Компания и сотрудник не могут согласовать свои цели. Сотрудник просто выполняет обязанности, а компания – операционные планы.</p>	<p><b>«D»</b> Компания и сотрудник не могут согласовать свои цели. Сотрудник находится в состоянии неопределенности относительно возможности реализовать свои цели в компании, т.к. их не с чем сопоставить.</p>

Рассмотрим все четыре случая в отдельности, с точки зрения компании и с точки зрения сотрудника, а также их потенциальных действий, с точки зрения индивидуальной полезности и логики сценарного поведения.

**При варианте «А»**, компания использует сотрудника как слепой инструмент. В этом случае, с одной стороны, компания лишается потенциала к дополнительной мотивации, как в случае «В», но, с другой стороны, у неё нет необходимости тратить ресурсы на согласование разнонаправленных целей между компанией и сотрудником. При этом сотрудник может заполнить вакуум собственных целей имеющимися корпоративными целями.

**В случае «В»**, если цели сотрудника и компании совпадают, как минимум, частично, создается мотивирующий эффект от деятельности сотрудника в интересах компании, который автоматически приводит к реализации личных целей. Если согласование целей (частичное) получилось, сотрудников необходимо распределять таким образом, чтобы их работа совмещала в себе достижение как корпоративных, так и личных целей. Однако с позиции сотрудника есть возможность согласовывать цели в одностороннем порядке. Фактически возникает дилемма: зачем разглашать свои цели, если можно их оставить в тайне и провести согласование в индивидуальном (одностороннем) порядке. В этом случае все

мотивационные преимущества от согласования для сотрудника остаются, однако компания не может использовать целеполагание сотрудников в управлении персоналом. Однако если сотрудник использует этот вариант, то результаты и образ его действий укажут на несоответствие заявленных и фактических целей, что приведет к прекращению конструктивного сотрудничества между сотрудником и компанией. Выходом из сложившейся ситуации будет смена работы сотрудником.

**Вариант «С».** Сотрудник и компания не испытывают никакого дискомфорта, т.к. целей нет ни у компании, ни у сотрудника. Усилия сотрудника и компании нацелены на выполнение операционных задач.

**Вариант «D».** С позиции сотрудника Вариант «D» является весьма интересным, т.к. включает в себе угрозы и содержит значительные возможности. С одной стороны, если сотрудник видит, каким образом на данном этапе компания позволяет или увеличивает шансы на достижение личных целей, он может её использовать максимально выгодно для себя, без чувства вины и каких-либо моральных обязательств. Так и поступают большинство сотрудников, цели которых лежат в инструментальной области (как правило, компания рассматривается как источник получения денег). Такая цель является конкурирующей с целью компании и даже при согласовании дает негативный эффект. Например, сотрудник выставляет счет компании за каждый свой шаг. С другой стороны сотрудник может не понимать, куда движется компания, у которой отсутствуют стратегические цели, что повышает степень неопределенности в его будущем, и способствует поиску более целеустремленного работодателя.

**Потенциально, вариант «В» несет в себе наибольшее количество возможностей для компании и сотрудника[16].**

Взаимоотношения работника и работодателя должны рассматриваться как партнерские: чем больше интересы работника и работодателя будут согласованы, тем эффективнее будет бизнес и тем больше будет мотивирован человек. Все современные теории мотивации исходят из такого постулата: сотрудничество работника и организации взаимовыгодно, когда чем больше работник делает для процветания компании, тем больше он зарабатывает. Тем самым системы премирования завязываются на результаты работы компании[17].

Организация и человек должны быть объединены 2 составляющими: единством целей и пониманием общей выгоды. Поэтому задача любого работодателя – мотивировать работника на повышение прибыльности компании не только прямо,

но и косвенно. Успехи компании – успех всех работающих в ней людей, а не только владельца и генерального директора. Если работники не разделяют цели своей фирмы, то их вовлеченность в работу остается на низком уровне. Если руководителей не интересуют проблемы работающих на них людей, то вовлеченность людей в работу также останется близкой к нулю.

Организация является той средой и социальной группой, которая может дать человеку возможность самореализации, достижения и признания. Если цели организации обычно четко сформулированы, то индивидуальные цели, ценности и таланты требуют определенной работы со стороны, как самого сотрудника, так и компании. Необходима целая система, форма отношений, которая бы помогала сотруднику находить и раскрывать свои сильные качества, формулировать свои ценности и ставить собственные цели в области достижений, развития, роста и самореализации внутри компании. А организации – находить место, роль и соединять цели сотрудника с целями компании, департамента, группы, а также создавать условия для их достижения. Это называется **управлением карьерой в организации**.

В рамках организации карьера охватывает рост знаний, навыков, ответственности, изменение или углубление специализации, роли и даже профессии. Управление карьерой – это управление траекторией движения человека в организации. Она может быть вертикальной (должностной рост), горизонтальной — перемещение между функциями, ролями и подразделениями, диагональной, центростремительной. Главным является то, что человек осознанно, опираясь на знание себя, представление о собственном «Я», своей индивидуальности, ценностях, сильных и слабых качествах, интересах и стремлениях, ставит перед собой цели и планирует их достижение.

Задача организации – создать работающую систему, т.е. определить функции, роли, ответственность и объяснить всем сотрудникам, почему это важно для них и компании, что будет происходить, как это работает.

В небольших организациях HR, консультант или коуч проводит индивидуальные встречи с сотрудниками, на которых, используя методики и инструменты карьерного планирования, помогает сотруднику сформулировать и структурировать свои сильные стороны, ценности, интересы и поставить осознанную цель в рамках конкретной организации. В крупных компаниях это могут выполнять руководители подразделений или менеджеры, кому подчинены сотрудники.

Другой принцип – сам сотрудник должен взять на себя ответственность за свою карьеру и планы развития. Организация создает условия для развития и самореализации. Руководитель берется поддержать и помогать своему сотруднику. Развитие собственных сотрудников является частью обязанностей руководителя.

На регулярных встречах HR или руководитель и сотрудник обсуждают прогресс в продвижении к его целям и выполнении плана, возникающие препятствия, новые возможности, а также могут вноситься корректировки в план.

Построение системы управления карьерой, дающей максимальный эффект как для организации, так и для сотрудников включает систему мотивации персонала, найм, регулярные ассессменты до повышения и т.д.

Эффективная система управления карьерой на предприятии помогает решить задачи, а именно:

1. Как привлечь в свою компанию лучших?
2. Как сохранять персонал?
3. Как сделать их эффективными, мотивированными и работающими с полной отдачей?

Внимание компании к карьере сотрудников, а главное – наличие такой системы в организации формирует корпоративную культуру, которая привлекает и возвращает людей активных, ориентированных на долгосрочные планы, рост и достижения.

Возможности роста и учет сильных качеств, ценностей и интересов сотрудников в повседневной работе дает им возможности самореализации и развития.

Среднесрочное и долгосрочное планирование, наличие планов развития и роста ориентируют сотрудников на перспективу и достижения внутри компании, поддержка планов сотрудника со стороны руководителя, прямые обсуждения с руководителем своих целей и планов создают поддерживающую атмосферу, доверие. Открытая прозрачная система критериев и процедур назначений, повышения снимают напряжение и подозрительность[18].

## **2.2 Понятие мотивации сотрудников и факторов мотивации**

Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников, является «мотивация на результат». Результаты работы сотрудников определяются с помощью KPI (Ключевых показателей эффективности). KPI и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. Большинство теоретиков систем мотивации приходили к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости к приложенным усилиям

Выделяют следующие виды мотивации персонала:

- Материальная мотивация
- Социальная мотивация
- Психологическая мотивация[\[19\]](#)

Удовлетворенность работой - это результат соотношения мотивирующих и поддерживающих факторов.

Поддерживающие факторы:

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

Мотивирующие факторы:

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

Если обе группы факторов отсутствуют - работа становится невыносимой.

Если присутствуют только поддерживающие факторы - неудовлетворенность от работы минимальна.

Если присутствуют только мотивирующие факторы - сотрудник любит работу, но не может себе ее позволить.

Если обе группы факторов присутствуют - работа приносит максимальную удовлетворенность.

В компании, где зарплата (независимо от ее размеров) ниже среднерыночной для отдельных категорий специалистов, не соответствует прожиточному минимуму, где отсутствует организационная структура и порядок, где нагрузка на персонал превышает разумную, то есть в компании, где не созданы предпосылки нормальной работы, никакая система мотивации не даст долгосрочного эффекта. Скорее на повестку дня ставится вопрос об устранении основных демотивирующих факторов.

Таким образом, прежде чем выстраивать систему мотивации, имеет смысл сначала устранить демотивирующие факторы, возможно присутствующие в данной организации. Многие из них лежат на поверхности - крик и грубость начальства, хаос, отсутствие понимания ответственности и полномочий и др.[\[20\]](#)

## **2.3 Кадровая и социальная политика в компании ПАО «МГТС»**

### **2.3.1 Труд и заработная плата**

В компании применяется повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда.

Продолжает действовать установленная зависимость заработной платы (оплаты труда) работников от грейда должности, личной квалификации, профессионального опыта, сложности выполняемой работы, качества и количества затраченного труда, которая состоит из фиксированной и переменной частей.

Грейд определяет:

- границы размера фиксированной части оплаты труда работников, кроме рабочих-сдельщиков;
- структуру годового дохода;
- целевой размер премии.

В ПАО «МГТС» оценены все должности (профессии) в разрезе функциональных блоков с использованием метода оценки должностей HayGroup, который позволяет реализовать принцип внутренней справедливости, а также определить и измерить вклад должности в общие результаты деятельности Компании и связать его с уровнем вознаграждений. На основе полученной оценки должностей определены должностные разряды (грейды), которые отражают индивидуальность организационной структуры и различные должности в ней. Всего в ПАО «МГТС» определено 11 грейдов. Фиксированная часть оплаты труда работников Компании, кроме рабочих-сдельщиков, исчисляется на основе должностного оклада.

Переменная часть оплаты труда работников включает премии по результатам производственной деятельности ПАО «МГТС»: по итогам выполнения утвержденных для Компании корпоративных ключевых показателей эффективности (КПЭ), а также индивидуальных задач, закрепленных в бонусных планах. Целевой процент премии составляет не более 15%, и для её получения необходимо успешное выполнение поставленных задач.

КПЭ представляют собой систему оценки деятельности сотрудников, которая позволяет определить достижение как тактических (операционных), так и стратегических целей. Данная система оценки помогает Компании контролировать деятельность сотрудников, мотивирует их на достижение всё больших результатов, оценивает степень реализации стратегии. Действенная система КПЭ позволяет достигать главные цели бизнеса: привлечение и удержание абонентов; увеличение доходов предприятия; снижение затрат; привлечение и удержание профессиональных сотрудников.

В 2015 году сохранена установленная зависимость премирования по результатам деятельности от ежегодной оценки эффективности деятельности персонала, иными словами, кроме результатов выполнения показателей бонусного плана на премию влияет оценка уровня развития компетенций.

Для работников подразделений, занятых продажами и абонентским обслуживанием применяются другие принципы премирования, которые не зависят

от общеустановленных для Компании корпоративных КПЭ. Целевой размер премии устанавливается с учетом принципов взаимодействия работника и клиента (от 25 до 42%), а в некоторых подразделениях, оказывающих существенное влияние на рост абонентской базы и доход Компании, выплата премии осуществляется в зависимости от фактических результатов работы по схеме «прямая выплата за результат». Применяемая месячная либо квартальная периодичность премирования позволяет своевременно реагировать на поставленные перед подразделениями задачи, оперативно изменять показатели и их веса с учетом требований бизнеса и оценивать деятельность работников.

Средняя заработная плата работников в 2015 году по сравнению с 2014 годом выросла на 5,2% (рисунок 2). Рост показателя обусловлен не только проведенной плановой индексацией заработной платы работников, но и привлечением высококвалифицированных специалистов с уровнем дохода, соответствующего показателям рынка труда, а также высвобождением работников с более низкой квалификацией, связанных с модернизацией сети[21].

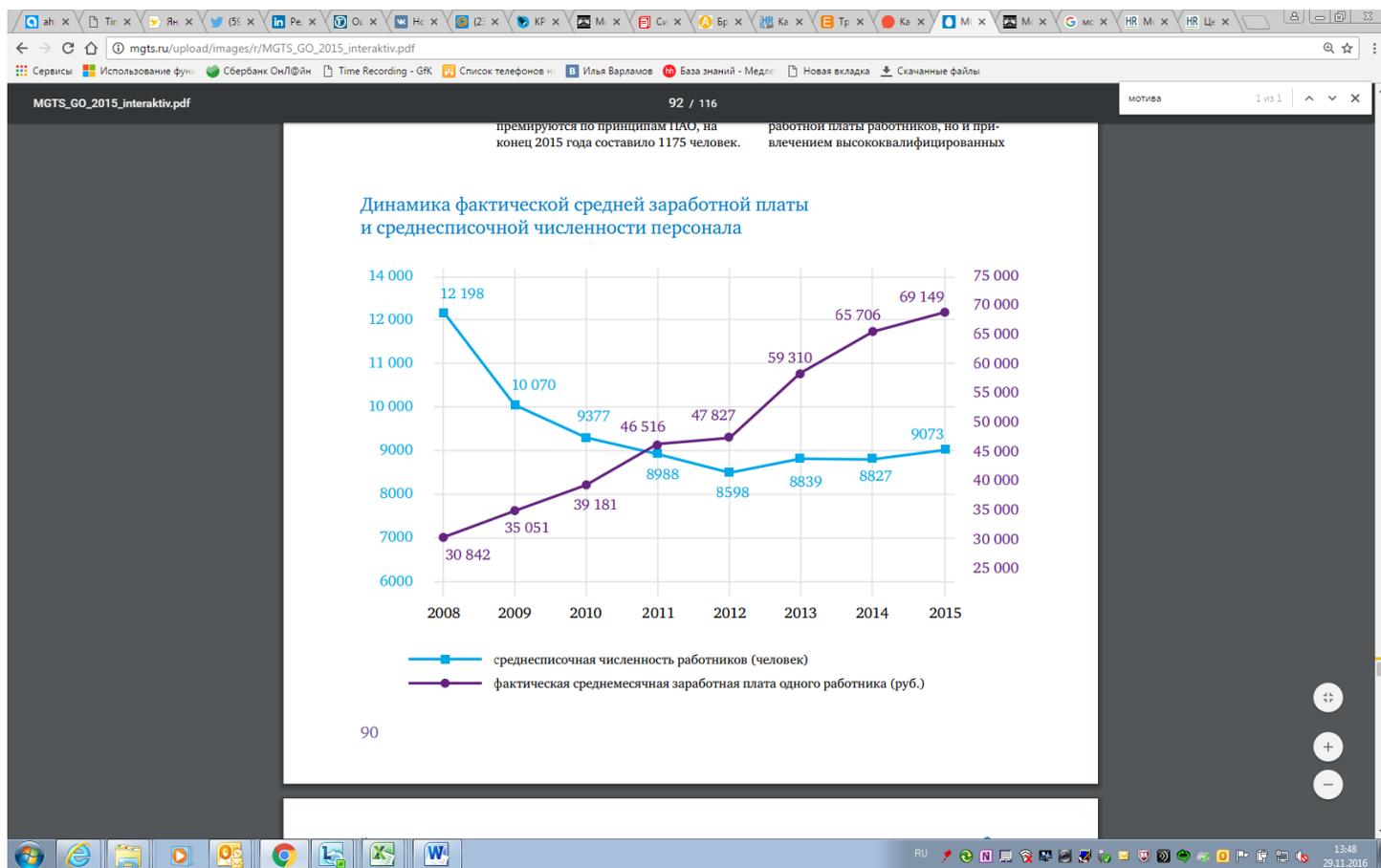


Рисунок 2 – Динамика фактической средней заработной платы и среднесписочной численности персонала[22]

**Отставание среднемесячной заработной платы от рынка** сохраняется, как демотивирующий фактор.

В ПАО «МГТС» в соответствии с намеченными мероприятиями в 2015 году продолжалась планомерная работа по оптимизации численности штата, обусловленная поставленными перед Компанией задачами по повышению производительности труда, автоматизации производственных процессов, сокращению уровней управления и достижению оптимальной численности штата [23]. Как следствие, присутствует еще один демотивирующий фактор - **сокращение численности персонала.**

## **2.3.2 Работа с кадрами**

Общая стратегия Компании направлена на переход МГТС от бизнес- модели традиционного оператора связи к интегрированному сервисному провайдеру с уникальной оптической инфраструктурой — стратегия лидерства с использованием технологий GPON.

Списочная численность персонала снизилась на 371 человека (4%) и составила на конец отчетного периода 8939 человек (рисунок 3). На динамику численности повлияло высвобождение численности персонала в связи с передачей объемов в сторонние организации, перераспределением функциональных обязанностей, оптимизацией бизнес-процессов и структур управления, дальнейшим повышением производительности труда.

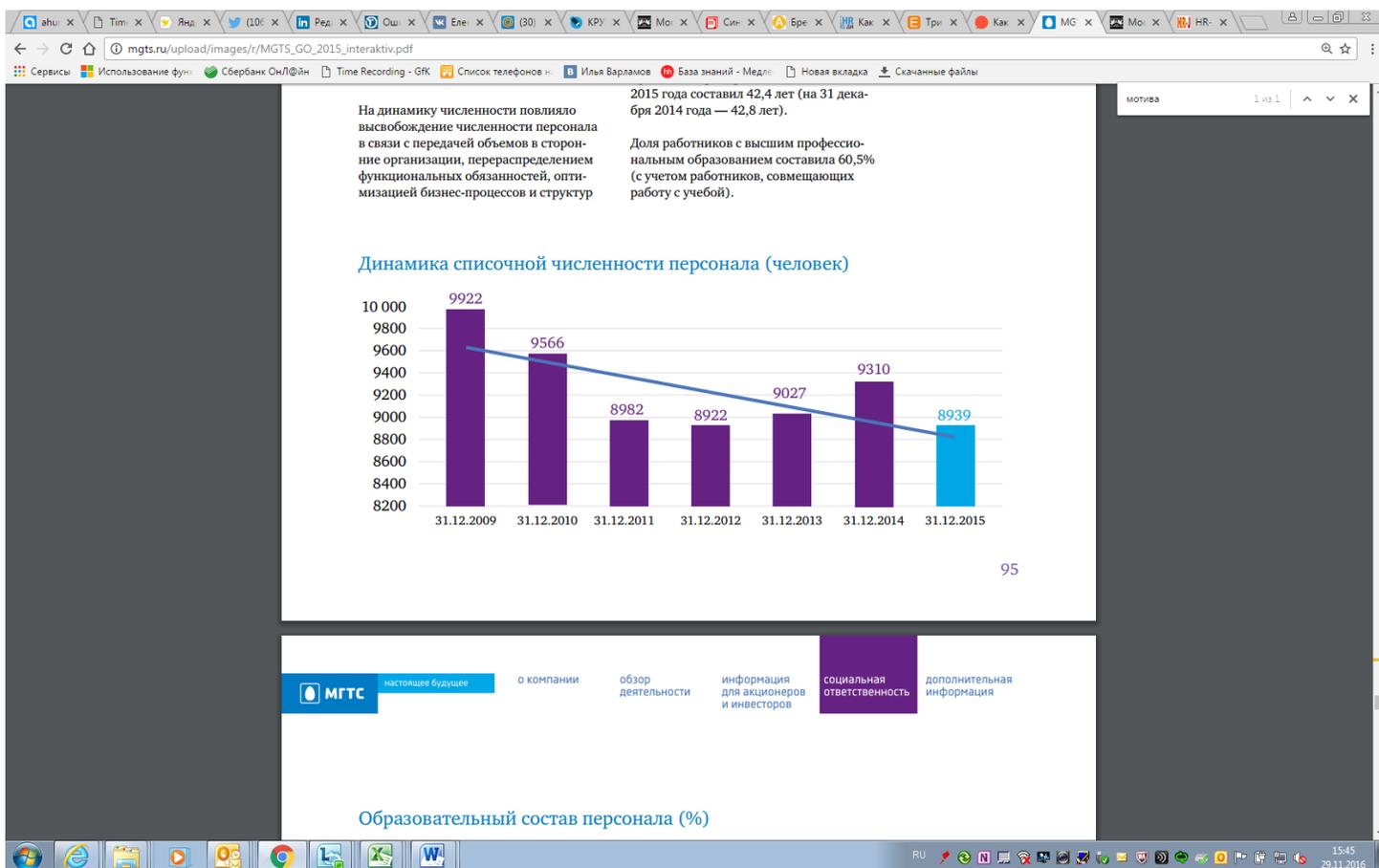


Рисунок 3 – Динамика списочной численности персонала (человек)[\[24\]](#)

В Обществе действует Коллективный договор, в котором с учетом финансово-экономических возможностей Компании установлены льготы и компенсации для работников, более благоприятные по сравнению со льготами, установленными трудовым законодательством Российской Федерации[\[25\]](#).

Социально-экономическая поддержка работников и бывших работников (пенсионеров) включала следующие меры: □

- единовременные выплаты работникам, расторгшим трудовой договор по собственному желанию в течение двух месяцев после наступления права на трудовую пенсию;

- □ единовременная материальная помощь физическим лицам в связи со смертью работников;

- единовременная материальная помощь по семейным обстоятельствам (рождение ребенка, лечение, помощь одинокому родителю, похороны близкого родственника и др.); □

- единовременная премия в связи с наступлением юбилейной даты;
- материальная помощь бывшим работникам (пенсионерам) ПАО МГТС;
- предоставлены дополнительные оплачиваемые отпуска в связи с бракосочетанием и на похороны близких родственников.

В целях повышения заинтересованности работников в улучшении показателей качества работы Компании, укрепления корпоративной культуры работники поощряются корпоративными и ведомственными наградами.

862 работника поощрены корпоративными наградами, 73 работника получили Благодарность министра связи и массовых коммуникаций РФ, Почетные грамоты Министерства связи и массовых коммуникаций РФ, звание «Мастер связи» (рисунок 4)[26].



Рисунок 4 – Поощрение работников корпоративными и ведомственными наградами (человек)[27]

В качестве канала обратной связи используется ежегодный опрос по определению уровня вовлеченности сотрудников.

В целях поддержания корпоративных традиций, развития корпоративной культуры сотрудников Компании, укрепления кросс-функционального взаимодействия, а также создания единого коммуникационного поля, в Компании проводятся различные виды корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива, передачу молодому поколению связистов уважения к традициям МГТС:

- корпоративное мероприятие, посвященное Дню радио и работников всех отраслей связи;
- ежеквартальные совещания руководителей;
- конкурс профессионального мастерства «Московские мастера»;
- выездные конференции, тренинги, семинары, командообразующие мероприятия;
- чествование ветеранов Великой Отечественной войны — бывших работников МГТС — накануне Дня Победы у памятной стелы с именами связистов, погибших в годы войны;
- семейные корпоративные праздники, например, праздник подведения итогов конкурса детского рисунка среди детей работников МГТС;
- □ корпоративное мероприятие, посвященное встрече Нового года;
- □ волонтерские и благотворительные акции, КСО-проекты: субботник в пансионате «Искра»; субботники и встречи ветеранов с воспитанниками детских домов «Волонтерский сад победы»; «Помоги ветерану»; «Рюкзак для первоклассника»; «Трактор для «Журавушки»;
- конкурсы (творческие, фото-, литературные и др.): конкурс логотипа юбилейной Спартакиады МГТС; конкурс «Мисс фото МГТС».

В связи с проводимыми в Компании интеграционными процессами сотрудники МГТС активно принимают участие в мероприятиях Группы МТС и корпорации АФК «Система».

В МГТС уделяется особое внимание оздоровлению работников и членов их семей, поэтому в отдельное направление выделена физкультурно-оздоровительная и

спортивная работа.

В Компании сложилась традиция — брать с собой в путешествие флаг Компании и фотографироваться с ним в достопримечательных местах. Флаг МГТС уже побывал с сотрудниками в более чем десяти странах, а также во многих уголках России и на Олимпиаде-2014 в г. Сочи.

В Компании действует Кодекс делового поведения и этики.

ПАО МГТС проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации персонала в соответствии с годовым утвержденным планом с учетом обеспечения реализации бизнес-целей Общества.

В 2015 году **организовано и обучено очно 6649 чел./курсов**. Разработано и создано 19 новых программ очных учебных курсов. Увеличено количество внутренних экспертов-преподавателей, обучающихся по очным программам, до 21 человека.

В Компании функционирует система дистанционного электронного обучения.

По различным направлениям деятельности Общества сотрудниками пройдено дистанционно 3702 чел./курса.

В 2015 году создано пять новых дистанционных курсов.

В целях проверки знаний и навыков проведены тестирование и аттестация сотрудников ПАО МГТС.

В целях обеспечения потребностей в высококвалифицированных управленческих кадрах в Компании действует программа «Управление талантами», рассчитанная на 2 года подготовки. Всего в программе участвуют 134 высокопотенциальных сотрудника (преемники и Hi-Po) и 24 сотрудника с уникальной экспертизой (Hi-Pro).

ПАО МГТС в вопросах подготовки кадров взаимодействует с учреждениями среднего, высшего и послевузовского профессионального образования, учебными центрами [\[28\]](#).

## **2.4 Мероприятия для приведения в соответствие целей компании и целей сотрудников**

Для приведения в соответствие целей компании МГТС и целей сотрудников рекомендуется выполнить следующий алгоритм:

1. *Оценить текущую систему мотивации на соответствие миссии и целям компании.*

Миссия компании - «настоящее будущее», что отражает новое позиционирование — предоставление сервисов будущего уже сейчас.

Цели компании:

- быть лидером в телекоммуникационной отрасли в России;
- по ИТ-интеграции;
- по оптимизации бизнес-процессов;
- по развитию персонала.

Оценка соответствия целей компании и сотрудников должна проводиться в рабочих проектных группах, состоящих из HR, независимого консультанта, коуча, руководителя, менеджеров.

Так, помехой в реализации миссии и целей компании являются **демотивирующие факторы**, а именно:

- сокращение,
- прессинг начальства,
- начальство бывает совершенно не компетентно в своей области (2 балла из 5),
- безупречно работающие отделы расформировываются, а на их месте создаются хаос, дурдом и бессмысленная бюрократия,
- на одной должности у всех разные оклады,
- текучесть кадров (91%),
- неблагонадежность (74)
- кумовство и др[29].

1. *Спрогнозировать желаемую систему мотивации*

Стоит воспользоваться опытом выстраивания мотивации сотрудников других компаний, как российских, так и зарубежных.

Так, очень полезна для изучения Стратегия развития Сбербанка на 2014-2018 годы (Приложении 1).

Представляют интерес идеи по выстраиванию мотивации успешных мировых корпораций (Google, Facebook, Zappos, Twitter, Starbucks):

1. Сотрудники сами себе придумывают и пишут план своего развития. Работники заботятся о том, чем могут быть полезны компании, что способны принести в ее работу, и сами предлагать конкретные шаги.
2. Любые идеи достойны внимания.
3. Достижения сотрудников поощряют еженедельно.
4. Сотрудники сами оценивают работу друг друга.
5. Сотрудники сами выбирают для себя поощрение.
6. Сотрудники получают бонусы за личные (нерабочие) достижения.
7. Еженедельные беседы руководителя с каждым подчиненным.
8. У сотрудников есть доля в бизнесе[\[30\]](#).

Знаменитое «японское чудо» заключается в том, что японский менеджмент смог соединить цели работника и организации. Японский ученый У. Оучи и его соавтор в своей работе, основанной на ряде исследований, пишет о причинах успеха японского менеджмента: «Почти полным включением работника в производственную организацию, при котором начальство проявляет заботу о личной и семейной жизни каждого подчиненного; коллективистским (а не индивидуальным) подходом к работе и ответственности; крайне высокой степенью отождествления индивида с компанией»[\[31\]](#).

1. *Внести соответствующие изменения в существующую систему мотивации, при необходимости разработать новую.*

**Демотивирующие факторы** необходимо устранить в первую очередь. Так, например, рекомендуется использовать более лояльные альтернативы сокращению персонала, такие как:

- заморозка вакансий — всех или выборочно,
- заморозка вакансий при увольнении сотрудников или уходе в декрет,
- частичная или полная заморозка премий,
- сокращение фиксированной части зарплаты[\[32\]](#).

Кроме того, компании стоит работать с **поддерживающими факторами** - отставанием среднемесячной заработной платы от рыночного уровня и отсутствием стабильности.

Низкий уровень развития **мотивирующих факторов** также требует внимания:

- мало перспектив повышения (2 балла из 5)[\[33\]](#),
- низкий уровень ответственности

Рекомендуется провести мероприятия для сотрудников по внедрению системы проектного управления, повышению клиентоориентированности и повышению качественных показателей работы:

- Внедрение в структуру штатных единиц – менеджеров проектов, отвечающих за комплексное сопровождение проектов.
- Внедрение современных ИТ-технологий для планирования и контроля за реализацией проектов.
- Подготовка плана по направлению сотрудников на тренинги для улучшения навыков делового этикета, в том числе навыков деловой переписки и коммуникативных навыков.
- Проведение тестирования способностей для групп наиболее вовлеченных сотрудников (возможно на базе существующих в компании инструментов TalentQ),
- Направление групп наиболее вовлеченных сотрудников на тренинги по повышению личной эффективности, тайм-менеджменту, пр.
- Разработка плана повышения квалификации сотрудников подразделения.
- Разработка плана мероприятий (выставки, конференции, пр.) по строительной тематике и управлению проектами, направление менеджмента и сотрудников на профильные мероприятия.
- Организация team-building мероприятий для сотрудников Департамента с возможным привлечением взаимодействующих подразделений[\[34\]](#).

У компании хороший уровень развития обучающих программ (74% от всех сотрудников посещало различные программы), однако следует разнообразить программы и увеличить уровень посещения.

1. *Результаты следует внести в Стратегию развития компании.*
2. *Донести информацию до сотрудников и провести мероприятия в жизнь.*

## **Заключение**

Реализуя свои цели по ИТ-интеграции, оптимизации бизнес-процессов и развитию персонала, компания ПАО «МГТС» планирует не только укрепить свои лидерские позиции, но и полностью соответствовать представлениям клиентов о современном высокотехнологичном операторе, опережающем время. Однако быть лидером на рынке невозможно без высокого уровня вовлеченности и мотивации своих сотрудников.

Рабочими проектными группами, состоящими из HR, независимого консультанта, коуча, руководителя, менеджеров следует оценить текущую систему мотивации, спрогнозировать желаемую и провести изменения.

Очевидно, что существует несколько демотивирующих факторов, которые надо устранить. Поддерживающие факторы стоит подкорректировать, мотивирующие - разнообразить опытом из российской и зарубежной практики.

При грамотном выстраивании мотивации осуществимо соединить цели сотрудников и компании ПАО «МГТС» – лидере телекоммуникации в России.

## **Список использованной литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006.- 670 с.
2. Иванов И.Н. Экономика промышленного предприятия. М.:ИНФРА-М, 2011.-395 с.
3. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.:ИНФРА-М, 2007.- 304 с.
4. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 годы, 2013.-128 с.
5. Функциональная стратегия развития ДСиЭГЗиС (Департамента строительства и эксплуатации гражданских зданий и сооружений) на 2017-2018 гг.
6. Бергер С. Три проблемы управления персоналом, или Как соединить цели человека и организации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.executive.ru/career/hr-management/1718345-tri-problemy-upravleniya-personalom-ili-kak-soedinit-tseli-cheloveka-i-organizatsii> (Дата обращения: 02.12.2016).

7. Бренд МГТС заглянул в будущее. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.advertology.ru/article118921.htm> (Дата обращения: 02.12.2016).
8. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год. [Электронный ресурс]. URL: [http://mgts.ru/upload/images/r/MGTS\\_GO\\_2015\\_interaktiv.pdf](http://mgts.ru/upload/images/r/MGTS_GO_2015_interaktiv.pdf) (Дата обращения: 02.12.2016)
9. Дудка Б.А., Вишневский А.С. Согласование личных жизненных целей и целей компании. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/goals.shtml> (Дата обращения: 02.12.2016).
10. Кулагин О. И снова о целях [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-executive.ru/community/magazine/1551126-oleg-kulagin-i-snova-o-tselyah> (Дата обращения: 02.12.2016).
11. Московская городская телефонная сеть // Википедия. [2016—2016]. Дата обновления: 28.08.2016. URL: <http://ru.wikipedia.org/?oldid=80500747> (Дата обращения: 28.11.2016).
12. Мотивация. Обучение. Управление. [Электронный ресурс]. URL: <http://profmotiv.ru/motivatsciya-personala/motivatsciya-personala/podderzhivauschie-i-motiviruuschie-factory.html> (Дата обращения: 05.12.2016).
13. Мотивация персонала // Википедия. [2016—2016]. Дата обновления: 03.10.2016. URL: <http://ru.wikipedia.org/?oldid=81127333> (дата обращения: 03.12.2016).
14. Отзывы о работе. Черный список работодателей. МГТС. [Электронный ресурс]. URL: <http://orabote.xyz/feedback/list/company/15995> (Дата обращения: 02.12.2016).
15. Хрисанфова А. 4 альтернативы сокращениям. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/4-alternativy-sokrashhenijam-personala.html> (Дата обращения: 02.12.2016).
16. Швоева М. Современная мотивация персонала: 12 идей, которые вы точно оцените. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gd.ru/articles/4008-sovremennaya-motivatsiya-personala> (Дата обращения: 02.12.2016).
17. Шендрик И. Как соединить цели человека и организации [Электронный ресурс]. URL: <http://hrdir.ru/kak-soedinit-celi-cheloveka-i-organizacii/> (Дата обращения: 02.12.2016).

## Приложение 1

### 1. Текущая ситуация и результаты реализации Стратегии-2014[\[35\]](#)

Сегодня Группа Сбербанк — это более 270 тыс. человек в 22 странах присутствия. За последние 5 лет в Сбербанке была создана современная система управления персоналом, в то время как коллектив Банка существенно изменился как по своему составу, так и по основным характеристикам:

- был систематизирован HR-цикл: в основу подбора и карьерного развития сотрудников вошла оценка нужных Банку компетенций, была построена система управления эффективностью деятельности (управление по целям), автоматизирован ряд критичных HR-процессов;
- была внедрена новая система мотивации и оплаты труда, а уровень доходов персонала был приведен к рыночному уровню, что позволило обеспечить прозрачность выплат для сотрудников и повысить эффективность финансовой составляющей мотивации;
- была реорганизована система массового обучения: под потребности бизнеса разработаны централизованные программы массового обучения в единых стандартах, унифицирована деятельность учебных центров в регионах, создан Корпоративный университет. За несколько лет удалось запустить ряд инновационных проектов, не имеющих аналогов на рынке: например, «Карьерный портал» или «Виртуальная школа Сбербанка»;
- был в значительной степени обновлен состав руководителей Банка как в центральном аппарате, так и в территориальных подразделениях. Произошло существенное омоложение коллектива. Сегодня уже более 33% сотрудников Банка (и около половины сотрудников, работающих с клиентами) моложе 1983 года рождения (так называемое поколение Y);
- вырос уровень профессиональных и управленческих навыков и компетенций;
- сформированы основные элементы системы управления карьерой, сформирован механизм кадрового резерва и карьерных лифтов;
- были реализованы меры по существенному повышению производительности труда, сопровождавшиеся сокращением численности персонала. Показатели Сбербанка по производительности труда и эффективности расходов на персонал сегодня соответствуют уровню аналогичных индикаторов сопоставимых по масштабу международных банков развитых и развивающихся рынков;

- вовлеченность наших сотрудников в целом постепенно растет, хотя мы видим, что она пока ниже, чем в международных банках.

В то же время в области работы с персоналом Банк сталкивается с рядом вызовов и проблемных областей:

- уровень компетенций и знаний как рядовых сотрудников, так и руководителей Банка находится на недостаточно высоком уровне. Это касается общеуправленческих навыков, профессиональных знаний, особенно в области управления рисками и информационных технологий, а также навыков продаж, консультирования и взаимодействия с клиентами;
- в целом по Банку наблюдается рост текучести: в отдельных сегментах текучесть персонала выросла за последние несколько лет с 10 до 25% в год. Особо высокая текучесть наблюдается среди сотрудников ВСП;
- построенные HR-процессы и системы требуют дальнейшего совершенствования, а также интеграции между собой;
- Сбербанк стал международной группой, что сформировало новые требования к уровню квалификации и навыкам руководителей;
- стратегия Банка на следующий период развития предъявляет целый ряд новых требований к сотрудникам и руководителям. Банку будет нужно значительно больше сотрудников, которые способны выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Стремительное развитие новых технологий на рынке и необходимость постоянно наращивать эффективность внутренних процессов потребуют от сотрудников адаптивности и инновационности — сами сотрудники должны выступать инициаторами и проводниками новых идей, не бояться осваивать новые технологии. Повышающаяся сложность и темпы изменения бизнеса формируют новые требования к управленческому персоналу, которые зачастую очень сложно удовлетворить за счет найма сотрудников из-за пределов Банка;
- в ближайшее время конъюнктура рынков труда будет складываться достаточно неблагоприятным образом. На всех рынках нашего присутствия наблюдается дефицит квалифицированной рабочей силы и ожидается обострение конкуренции за таланты. В России демографический спад 90-х и недостатки системы образования сделают эти факторы особенно значимыми и потребуют особых усилий по привлечению и удержанию персонала, а также построения внутренних систем обучения для его развития;
- наконец, мы ожидаем, что изменения в обществе, которые приводят к смене предпочтений и поведения наших клиентов к 2018 году, отразятся и на людях,

которые потенциально будут нашими сотрудниками. К 2018 году их профиль существенно изменится, более половины сотрудников Банка будет принадлежать к так называемому поколению Y. Изменяются ожидания сотрудников относительно карьеры и достижений. Для представителей новых поколений будет недостаточно материальной мотивации, особую важность приобретут возможность самореализации, баланс между работой и личной жизнью, автономия в принятии решений, возможность получать на работе положительные эмоции. Существующие в Банке и в экономике в целом технологии управления персоналом не соответствуют потребностям и предпочтениям этого поколения и должны быть в существенной мере переосмыслены.

## **2. Видение и ожидаемые результаты реализации стратегии на 2014-2018 годы**[\[36\]](#)

К 2018 году Сбербанк глазами наших сотрудников и внешнего рынка кандидатов будет:

- местом, где работа доставляет удовольствие. Мы превратим Банк в лучшее место для работы людей разных поколений и с разными потребностями;
- лучшей школой для руководителей. Наша цель — чтобы для рынка труда руководитель, прошедший школу Сбербанка, ассоциировался со знаком качества;
- лучшей школой по работе с клиентами (внутренними и внешними). У всех наших сотрудников будет высокий уровень навыков и знаний, а главное — правильное отношение к клиентам и своей работе;
- международной компанией. Мы выйдем на международный уровень как с точки зрения наших кадровых процессов и процедур, так и с точки зрения корпоративной культуры.

Реализация этого видения и решение задач стратегии Банка потребует изменений по следующим направлениям:

- Мы осуществим переход к новой корпоративной культуре лидерства. Мы хотели бы, чтобы каждый сотрудник проникся культурой лидерства вне зависимости от должности и уровня в организации. Мы хотим, чтобы наши ценности («Я — лидер», «Мы — команда» и «Все — для клиента») наполнились реальным содержанием и каждодневной значимостью для всех сотрудников Сбербанка. Проявления наших ценностей в каждодневном поведении должны

поддерживаться в семи кадровыми процессами и процедурами. Для этого мы изменим системы подбора, продвижения, оценки результатов деятельности и оплаты труда, программу формирования кадрового резерва, а также модифицируем наши системы обучения. Эти изменения будут, безусловно, увязаны с мероприятиями в области внутренних коммуникаций и поддержаны ролевыми моделями на примере поведения ключевых руководителей Банка.

- Мы внедрим новый стандарт развития руководителей. Наши руководители (от младшего до старшего звена) имеют ключевое влияние на вовлеченность наших сотрудников, на результаты нашего бизнеса, на качество клиентского опыта в Сбербанке. Наша задача — обеспечить максимально эффективные подбор, развитие и подготовку абсолютно всех руководителей в Банке с точки зрения их личных качеств, отношения к работе, профессиональных и управленческих навыков. Мы будем стремиться к тому, чтобы рынок воспринимал опыт работы в Сбербанке как безусловный знак качества для руководителя. Ключевая роль в развитии лидеров мирового класса будет принадлежать Корпоративному университету Сбербанка. Мы также максимально расширим программу межрегиональных, международных и кроссфункциональных ротаций для развития навыков руководителей в разных областях управления и эффективного сотрудничества между руководителями функциональных блоков и региональных подразделений.
- Мы выведем на новый уровень наши возможности по поиску, обучению и развитию персонала, взаимодействующего с клиентами. Нам важно, чтобы клиент доверял не только Сбербанку как финансовому институту, но и своему клиентскому менеджеру как советнику и профессионалу. За период 2014–2018 годов мы ожидаем, что в Сбербанке появится несколько десятков тысяч новых позиций, связанных с работой с нашими клиентами. Мы сделаем все, чтобы на этих позициях работали настоящие профессионалы, неравнодушные к потребностям своих клиентов и видящие возможность для самореализации, личного и профессионального роста в том, чтобы каждый день немного удивлять наших клиентов, превосходя их ожидания. При этом мы понимаем, что навыки работы с клиентами и ориентация на удовлетворение их потребностей не менее важны и внутри организации. Соответственно, формирование этих навыков и поведенческих установок станет важной задачей для системы найма и профессионального обучения Банка.
- Мы усовершенствуем цикл управления персоналом и основные кадровые процессы и системы. В частности, мы реализуем следующие важные изменения:

- будет создана система проактивного подбора и профессиональной ориентации молодежи на работу в Банке, налажено взаимодействие с вузами и прочими учебными заведениями для эффективного удовлетворения растущих потребностей бизнеса;

- ключевым элементом системы профессионального развития в Банке станет система дистанционного обучения, использующая интернет- и социальные технологии и доступная круглосуточно с любого компьютера или мобильного устройства;

- у наших сотрудников появится возможность проактивного управления собственной карьерой и профессиональным развитием, в том числе через автоматизированные ресурсы;

- мы адаптируем инструменты подбора, мотивации и обучения сотрудников под специфические потребности разных категорий персонала и направлений бизнеса;

- мы совершенствуем систему мотивации и создадим в ее рамках механизмы долгосрочной мотивации для ключевых руководителей, а также реализуем отдельные элементы долгосрочной мотивации для широкого круга сотрудников Банка;

- мы завершим автоматизацию кадровых процессов, резко улучшив функциональные возможности систем, удобство и потребительские качества их интерфейсов.

- Мы превратим Банк в лучшее место работы для людей разных потребностей и поколений. Для этого мы разработаем и реализуем набор ценностных предложений для различных сотрудников, создадим для них возможность сформировать вокруг себя свой Сбербанк. Мы также разработаем технологии привлечения, развития, мотивации и удержания персонала, соответствующие потребностям, предпочтениям и мироощущению поколений Y и Z.
- Мы станем международной организацией. Уровень требований к нашему руководящему персоналу, а также многие кадровые процессы выйдут на международный уровень. При этом кадровые процессы и процедуры будут адаптированы с учетом традиций и культур стран присутствия Группы.

Наконец, мы понимаем, что не сможем обеспечить рост вовлеченности нашего персонала, не устранив наиболее актуальные сейчас барьеры на этом направлении. С этой целью нам предстоит оптимизировать процессы и снизить интенсивность

труда (там, где необходимо), следить за соответствием уровня оплаты труда рыночным условиям, усиливать возможность сотрудников влиять на принятие важных для них управленческих решений, в частности через механизмы краудсорсинга.

Мы ожидаем, что эффективность персонала вырастет к 2018 году, в том числе за счет повышения квалификации и вовлеченности персонала. Ожидается, что удельные расходы на персонал будут расти, однако эффективность расходов при этом увеличится за счет роста доходов Банка и сокращения затрат в других областях. Так, например, к 2018 году прибыль на сотрудника вырастет более чем в два раза.

Наш главный капитал это люди, члены нашей команды. Мы глубоко убеждены, что нашим основным конкурентным преимуществом должно стать умение отбирать таланты, их развивать и выращивать, а также эффективно ими управлять. Создание и ежедневное развитие системы управления талантами — главная задача каждого руководителя в Сбербанке.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006.- с.227 [↑](#)
2. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.-ИНФРА-М, 2007.- с.167 [↑](#)
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006.- с.228 [↑](#)
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономистъ, 2006.- с.230 [↑](#)
5. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.-ИНФРА-М, 2007.- с.169 [↑](#)
6. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.-ИНФРА-М, 2007.- с.169 [↑](#)
7. <http://ru.wikipedia.org/?oldid=80500747> [↑](#)
8. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 8 [↑](#)

9. <http://www.advertology.ru/article118921.htm> ↑
10. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.-ИНФРА-М, 2007.- с.171 ↑
11. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. М.-ИНФРА-М, 2007.- с.177 ↑
12. <http://www.e-xecutive.ru/community/magazine/1551126-oleg-kulagin-i-snova-otselyah> ↑
13. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 9 ↑
14. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 95 ↑
15. <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/goals.shtml> ↑
16. <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/goals.shtml> ↑
17. <http://hrdir.ru/kak-soedinit-celi-cheloveka-i-organizacii/> ↑
18. <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1718345-tri-problemy-upravleniya-personalom-ili-kak-soedinit-tseli-cheloveka-i-organizatsii> ↑
19. <http://ru.wikipedia.org/?oldid=81127333> ↑
20. <http://profmotiv.ru/motivatsciya-personala/motivatsciya-personala/podderzhivauschie-i-motiviruuschie-factory.html> ↑
21. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 91 ↑
22. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 90 ↑

23. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 91 [↑](#)
24. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 95 [↑](#)
25. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 96 [↑](#)
26. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 97 [↑](#)
27. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 97 [↑](#)
28. Годовой отчет ПАО МГТС за 2015 год, с. 105 [↑](#)
29. <http://orabote.xyz/feedback/list/company/15995> [↑](#)
30. <http://www.gd.ru/articles/4008-sovremennaya-motivatsiya-personala> [↑](#)
31. <http://hrdir.ru/kak-soedinit-celi-cheloveka-i-organizacii/> [↑](#)
32. <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/4-alternativy-sokrashhenijam-personala.html> [↑](#)
33. <http://orabote.xyz/feedback/list/company/15995> [↑](#)
34. Функциональная стратегия развития ДСиЭГЗиС на 2017-2018 гг. [↑](#)
35. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 годы, 2013.- с.109-112. [↑](#)
36. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018 годы, 2013.- с.112-115. [↑](#)