

УДК 005.95

## **ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ВРЕМЕННЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ АО «ЭР-ТЕЛЕКОМ ХОЛДИНГ»**

© **Ожиганова Е. М., 2016**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск.

В статье рассматривается и анализируется система мотивации временных работников, осуществляющих свою трудовую деятельность по договору подряда. Особое внимание уделяется методам материальной и нематериальной мотивации

подрядчиков, применяемых в Иркутском филиале Российского телекоммуникационного холдинга, предоставляющего услуги под брендом «Дом.гу» и «Дом.гу Бизнес».

*Ключевые слова:* подряд, временные сотрудники, мотивация, материальные методы, нематериальные методы.

**В** настоящее время все современные предприятия, стремящиеся к долгосрочным перспективам развития, своевременной и успешной адаптации к постоянно меняющейся конкурентной среде, обязаны использовать в своей деятельности наиболее современные и прогрессивные технологии управления персоналом, которые в свою очередь позволяют совершенствовать и оптимизировать деятельность предприятия. Грамотно используемые методы управления и мотивации сотрудников позволяют в значительной мере увеличивать уровень результативности их труда, что в свою очередь, положительно сказывается на общей эффективности деятельности организации.

На данный момент одними из важнейших аспектов управления персоналом являются способы мотивации сотрудников. Таким образом, ориентация персонала на достижение организационных целей, стимулирование трудовой активности сотрудников с целью повышения производительности их труда, реализация личностного и профессионального потенциала работников организации являются неотъемлемыми задачами компетентного руководителя.

Однако, стоит отметить тот факт, что в связи с модернизацией экономики и социальной сферы жизни в целом, развитием научно-технического прогресса, а также рядом экономических кризисов, на российском рынке труда появились абсолютно новые типы и формы занятости сотрудников. Одной из таких форм является подряд. В данном случае под понятием подряда подразумевается система занятости по договору, который обязывает сотрудников выполнить какую-либо работу, задачу без официального трудоустройства в штат. Подобная система найма сотрудников широко распространена в различных сферах деятельности. Одной из таких является сфера телекоммуникационных услуг. Таким образом, в данной статье мы детально рассмотрим систему мотивации работников, осуществляющих свою трудовую деятельность по договору подряда, заключенного с компанией, являющейся интернет-провайдером.

С появлением доступа к сети интернет на территории Российской Федерации формируется и начинает стремительно развиваться рынок телекоммуникационных услуг, а вместе с ним появляется большое количество интернет-провайдеров. Активный рост и развитие именно этой сферы бизнесы вполне объяснимо. На сегодняшний день любой современный человек не может существовать без доступа к сети интернет. Его польза абсолютно очевидна каждому. Интернет

позволяет быть в курсе последних событий, получать любую интересующую информацию о чем-либо, совершать покупки, намного упрощает удаленное общение между людьми и т.д. Еще одной сферой применения интернета стал бизнес. Такая информационная площадка позволяет как дополнить и расширить уже имеющиеся инструменты для ведения бизнеса, так и получить совершенно новые. С помощью интернета ведется поиск новых рынков сбыта, потенциальных потребителей, бизнес-партнеров, инвесторов, поставщиков. Помимо этого, в виртуальном пространстве размещается реклама, ведутся переговоры, перемещаются денежные потоки. Таким образом, доступ к сети интернет является одним из факторов успешного функционирования предприятия и комфортной жизни обычного человека.

На данный момент существует 3 основных вида интернет-провайдеров. Первый из них — магистральные. Провайдеры такого типа занимаются прокладыванием магистралей передачи данных т.е. связывают опорными линиями стратегические части сети интернет. Основными клиентами магистральных провайдеров являются крупные организации, как государственные, так и частные [1].

Второй тип провайдеров — провайдеры «последней мили». Данные провайдеры осуществляют подключение конечного клиентского оборудования к сети интернет. Также провайдеры «последней мили» являются клиентами магистральных провайдеров, так как именно они арендуют часть трафика, идущего по каналам связи. Следует отметить, что на современном интернет-рынке часть границ размылась, и магистральный провайдер может предлагать доступ к сети интернет не только организациям, но рядовым пользователям [2].

Последним видом провайдеров являются хостинг-провайдеры, отвечающие за создание, поддержание работы, продажу или сдачу в аренды интернет-площадок сайтов [3].

В данном исследовании мы сосредоточим свое внимание на методах мотивации временных сотрудников, работающих по договору подряда в компании «ЭР-ТЕЛЕКОМ». Данная компания под брендом «Дом.гу», а для корпоративных клиентов под брендом «Дом.гу Бизнес» предоставляет различные услуги связи: широкополосный доступ в интернет, аналоговое и цифровое телевидение, фиксированная телефонная связь. Следует отметить, что данная компания относится к числу магистральных провайдеров, по совместительству являющихся провайдерами последней мили.

В компании «ЭР-ТЕЛЕКОМ» основную массу сотрудников-подрядчиков составляют агенты активных продаж, то есть сотрудники, которые выполняют функцию связующего звена между организацией, предоставляющей интернет-услуги, и конечным потребителем. Данные сотрудники занимаются заключением договоров на предоставление интернет-услуг и телевидения. В круг их обязанностей входят: распространение рекламных материалов, обход квартир и офисов потенциальных абонентов, консультирование по любым вопросам подключения, непосредственно заключение договоров на предоставление услуг компании. Как правило, средний срок трудовой деятельности такого работника составляет всего несколько месяцев (от шести до семи). Подобная высокая текучесть кадров объясняется достаточно тяжелыми условиями труда, автономностью сотрудника при выполнении полевой работы (обхода потенциальных абонентов), необходимостью владеть широким спектром знаний о предоставляемых компанией услугах и услугах конкурентов, предубежденного негативного отношения к людям, занимающимся подобной деятельностью. Но, как показывает практика, агент, перешагнувший средний срок деятельности и не покинувший компанию, становится намного более компетентным и, соответственно, более результативным сотрудником. Связано это с тем, что за период своей работы агент приобретает определенный опыт, необходимые для успешной деятельности знания, вырабатывается привычка и устойчивость к трудностям работы, увеличивается охват обрабатываемой территории.

Таким образом, холдингу «ЭР-ТЕЛЕКОМ» содержание штата профессиональных и подготовленных продавцов представляется гораздо более выгодным, чем работа с большим количеством необученных и неопытных агентов. Следовательно, для того чтобы задержать сотрудника на должности менеджера активных продаж, необходимо иметь комплексную систему мотивации, включающую в себя как материальные, так и нематериальные методы.

Для того, чтобы наиболее подробно рассмотреть систему мотивации, необходимо ознакомиться с общими условиями труда агентов по продажам, работающих по договору подряда в компании «ЭР-ТЕЛЕКОМ». Все подрядчики являются временными сотрудниками и находятся в ведении отдела активных продаж, который в свою очередь является подразделением филиала компании в каком-либо городе. Агенты по продажам формируют команды, численностью 12–15 человек. Во главе каждой команды находится супервайзер — штатный сотрудник, занимающийся непосредственным администрированием деятельности агентов. Особенность оплаты труда подрядчика заключается в том, что у его

заработной платы нет окладной части, то есть сумма его заработка определяется только степенью эффективности его деятельности или размером его личных продаж. В свою очередь, на эффективность деятельности влияет ряд факторов: уровень продаж (количество проданных услуг и пакетов услуг с максимальной ценой), количество заключенных договоров за месяц (суммарное количество любых видов услуг, подключенных абонентам за календарный месяц), тотальное количество договоров (суммарное количество договоров подключенных агентом за всё время работы), укомплектованность пакета услуг (количество дополнительных функций, услуг и устройств, включенных в пакет) и количество успешно выполняющих свой рабочий месячный план обученных учеников (при достижении агентом должности наставника).

Таким образом, для обеспечения наиболее высокого уровня результативности своей деятельности, агенты по продажам, являющиеся сотрудниками подряда компании, должны обладать следующим рядом компетенций: знать и уметь использовать общие и специфические для данной сферы техники продаж; владеть общими и конкретными техническими знаниями о предлагаемом компанией продукте; знать технические характеристики и особенности продуктов и услуг конкурентов; уметь выстраивать диалог с клиентом; успешно выявлять потребности клиента; создавать яркую профессиональную презентацию предлагаемого продукта или услуги; подготавливать рекламные материалы и т.д. Таким образом, мы видим достаточно широкий спектр умений, к которым также добавляются осложнения в виде достаточно автономного характера деятельности агента (активные продажи) и негативного отношения со стороны клиентов.

Принимая во внимание достаточно сложные условия труда, можно утверждать, что для наиболее результативной деятельности агенту по продажам необходим высокий уровень мотивации, достичь которого можно благодаря синтезу материальных и нематериальных методов мотивации. Остановимся подробнее на каждом из них.

Материальные методы мотивации, используемые в компании «ЭР-ТЕЛЕКОМ» включают в себя комплекс различных приемов. Первый из них заключается в том, что агент получает фиксированную оплату за каждый заключенный договор на услугу или пакет услуг. Размер суммы напрямую зависит от стоимости проданного продукта или услуги. Помимо этого, в начале месяца каждому агенту по продажам назначается индивидуальный план, при составлении которого учитываются такие факторы, как: умение устанавливать контакт с клиентом, знание продукта и структуры продажи, опыт работы в компании, результативность труда за

предыдущие месяцы, способность агента к развитию, его индивидуальный предпочтительный график работы. При выполнении данного плана агенту выплачивается поощрительная премия, размер которой прямо пропорционален поставленному плану. Кроме того, в случае выполнения плана, за каждые десять заключенных договоров агенту назначается фиксированная премия.

Следующим приемом материальной мотивации является увеличивающийся коэффициент, на который умножается фиксированная сумма за договор, заключенный агентом. Этот коэффициент может только увеличиваться и накапливается из расчета общего количества договоров, которые заключил агент за все время работы в компании. После 100 заключенных сотрудником договоров за все время его работы в компании коэффициент составляет 1,1, после 200 — 1,2, после 350 — 1,3, 650 — 1,4, 1 000 — 1,5. Таким образом, чем выше коэффициент, тем больше получает агент за каждый подключенный договор. Данный метод рассчитан не столько на непосредственно быстрый рост продаж, сколько на долговременную мотивацию и задержание в рядах компании уже сформировавшихся результативных агентов по продажам [4].

Следующим методом материальной мотивации является дополнительный объем денежных средств, добавляемых к фиксированной выплате за заключенный договор. Как правило, этот бонусный объем составляет стопроцентный размер выплаты за отдельный договор, т.е. выплата увеличивается в два раза. Эту мотивацию получают все агенты продаж при выполнении ряда определенных условий. В первом варианте, это досрочное выполнение месячного плана. В данном случае агент награждается двойной оплатой каждого договора, заключенного сверх плана. Второй вариант — выполнение командного тренда дня в течение рабочей недели, т.е. с понедельника по пятницу. При выполнении этого условия двойная мотивация объявляется агентам конкретной команды на выходные дни, субботу, воскресенье [4].

Говоря о данном методе материальной мотивации, следует остановиться на понятии тренда. Трендом является та часть плана продаж услуг, которая должна быть выполнена за определенный отрезок времени. Соответственно, недельный тренд команды — это минимальное количество договоров, которое команда должна заключить за неделю, исходя из общего количества договоров, указанных в месячном плане [5].

Также в компании существуют командные состязания, которые в равной степени являются как приемами материальной мотивации, так и мероприятиями, направленными на поддержание корпоративного духа и развития чувства сплоченности каждой отдельной команды. Суть

подобных состязаний состоит в следующем: в каждом филиале компании «ЭР-ТЕЛЕКОМ» существуют несколько отделов прямых продаж. Среди них выбираются команды агентов во главе с супервайзером, которые становятся соперниками, соревнующимися между собой. Для каждой из этих команд определен тренд дня, который необходимо выполнить. Соответственно, выполнение тренда дня является «очком». Команда, набравшая наибольшее количество победных «очков» за период состязания, становится победителем. Если обе команды были одинаково успешны в выполнении обязательного плана, то победные очки может принести сравнение процентного соотношения перевыполнения плана. Победившая команда получает денежный приз, которым может распоряжаться по своему усмотрению: поделить между членами команды, потратить на общие нужды (клей, маркеры, ручки и т.д.), всей командой посетить места досуга, устроить небольшое корпоративное мероприятие в офисе и т.д. [4]

Такие же подобные состязания проводятся и в более крупном масштабе, т.е. между филиалами компании «ЭР-ТЕЛЕКОМ», расположенными в разных городах России. Такие масштабные соревнования не оцениваются по дневному тренду, так как техническое развитие филиалов и условия рынка в различных регионах России зачастую не совпадают, не позволяя организаторам объективно выставить единый план. Гораздо более наглядным критерием выступает процент выполнения или перевыполнения месячного плана продаж филиала. Именно он и используется в качестве основного показателя на подобных мероприятиях. Следует отметить, что денежная премия, выплачиваемая филиалу компании в случае его победы, рассчитана на всех агентов по продажам и намного превышает сумму выплаты, выделяемую победителям стандартных командных соревнований. Также организаторами состязаний могут быть награждены наиболее результативные команды агентов победившего филиала. В качестве поощрений им могут быть оплачены: отдых на туристической базе, поход в ресторан и т.д. Следует отметить, что подобные соревнования, являются не только методом материальной мотивации по причине того, что в качестве призов выступают денежные средства или возможность оплаты каких-либо услуг. Данное мероприятие можно отнести и к разновидности нематериальной мотивации, так как помимо призов, победители получают признание своих коллег, руководителей, чувствуют гордость за результаты своего труда, вдохновляющую их на новые трудовые свершения.

Однако, для поддержания высокого уровня эффективности трудовой деятельности агента по продажам компания должна стимулировать его не только материальными методами, но и использовать приемы нематериальной мотивации. Таким образом, менеджеры компании должны

обладать навыками выполнения следующих задач: умело проектировать рабочее задание, определять цели и задачи для каждого сотрудника, формировать в агентах чувство гордости за свою работу, поддерживать в сознании работников не только чувство социальной необходимости его деятельности, но и чувство социального одобрения.

В компании «ЭР-ТЕЛЕКОМ» существует ряд методов нематериальной мотивации, разработанных для агентов активных продаж и направленных на повышение результативности их деятельности. Одним из таких методов является публичная церемония награждения лучших сотрудников. Она проходит следующим образом: на общем собрании отдела, предназначенном для подведения итогов работы за истекший месяц, поощряются агенты, заключившие наибольшее количество договоров, проводящие наиболее качественную работу. Также отмечаются лучшие новички — агенты, оказавшиеся наиболее эффективными в свой первый месяц работы. Все эти сотрудники получают аплодисменты и памятные именные кубки, как символ своих высоких достижений. Кроме того, агент с наибольшим числом договоров и агент с максимальной эффективностью также награждаются сертификатами номиналом 3 000 и 5 000 рублей соответственно. Подобная церемония награждения проводится и для отдельных команд [4].

Помимо этого, в каждом филиале компании существует своя аллея славы. Если кому-либо из агентов продаж удастся совершить профессиональный рекорд, то его имя и фотография попадают на доску почета и вышеупомянутую аллею славы филиала.

Также агенты-подрядчики, находящиеся в верхней строчке рейтинга сотрудников филиала по эффективности труда и заключающие сто и более договоров на подключение услуг компании в месяц, попадают в специально созданный для них клуб «Топ 100». Помимо самого статуса выдающиеся сотрудники получают в подарок личные вещи, украшения (часы и браслеты) и предметы интерьера, свидетельствующие об их высокой значимости для компании.

Таким образом, на основе вышесказанного, можно сделать вывод о том, что современный уровень экономического развития, характеризующийся возрастающей глобализацией экономики, а также расширением сферы использования информационных технологий, сформировали новый тип работников — временные сотрудники, осуществляющие свою трудовую деятельность по договору подряда, который на данный момент активно развивается на российском рынке труда. Однако, несмотря на это, человеческий ресурс продолжает выделяться в качестве ключевого элемента и необходимого фактора для успешной деятельности любой

организации. Поэтому важнейшими составляющими процесса управления персоналом по-прежнему являются мотивация и стимулирование труда сотрудников. Именно это демонстрирует компания «ЭР-ТЕЛЕКОМ», имеющая в своем арсенале комплексную систему мотивации сотрудников, трудящихся по договору подряда.

Однако, следует отметить, что временные сотрудники являются принципиально новым явлением на российском рынке труда и требуют совершенно нового подхода. Особенности организации трудового процесса, а также ряд характерных черт, отличающих подрядчиков от штатных сотрудников, позволяет говорить о том, что данная категория работников должна иметь особую мотивационную структуру. В качестве наиболее важных мотивационных аспектов труда временных сотрудников могут быть выделены: интересность и неординарность выполняемых работ, возможность самостоятельно рассматривать и отбирать наиболее привлекательные для себя рабочие задания, получать более высокую оплату собственного труда, достигать каких-либо профессиональных высот, творческой и социальной самореализации на рабочем месте, самостоятельно организовывать рабочий процесс. На данный момент, система мотивации, активно используемая холдингом «ЭР-ТЕЛЕКОМ» не затрагивает данных аспектов трудовой деятельности подрядчика. Следовательно, можно утверждать, что, на данный момент, не смотря на все плюсы применяемых компанией методов мотивации, возможна дальнейшая их модернизация и обогащение новыми приемами. ■

---

1. Топ-10 магистральных провайдеров России и Топ-3 крупнейших магистральных провайдеров Москвы – [Электронный ресурс] // rubroad.ru: всё о высокоскоростном Интернете в России: Интернет-портал - URL:<http://rubroad.ru/magazine/providers/4530-top-10-magistralnyh-provajderov-rossii-i-top-3-krupnejshih/> – (дата обращения: 27.10.2015).

2. Дорожкин А. Последняя миля – [Электронный ресурс] // hostinfo: Интернет-портал – URL:<http://hostinfo.ru/articles/43/> (дата обращения: 27.10.2015).

3. Что такое хостинг? Виды хостинга – [Электронный ресурс] // Интернет работа: Интернет-портал – URL:<http://blogwork.ru/chto-takoe-xosting-vidy-xostinga/> (дата обращения: 17.10.2015).

4. Корпоративное управление – [Электронный ресурс] // ЭР-ТЕЛЕКОМ: Официальный сайт – URL:<http://ertelecom.ru/ru/content/korporativnoe-upravlenie> (дата обращения: 17.10.2015).

5. Стратегия «ЭР-ТЕЛЕКОМ» – [Электронный ресурс] // ЭР-ТЕЛЕКОМ: Официальный сайт – URL:<http://ertelecom.ru/ru/content/strategiya/> (дата обращения: 17.10.2015).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Дорожкин А. Последняя миля – [Электронный ресурс] // hostinfo: Интернет-портал – URL:<http://hostinfo.ru/articles/43/> (дата обращения: 27.10.2015).

Корпоративное управление – [Электронный ресурс] // ЭР-ТЕЛЕКОМ: Официальный сайт – URL: <http://ertelecom.ru/ru/content/korporativnoe-upravlenie> (дата обращения: 17.10.2015).

Стратегия «ЭР-ТЕЛЕКОМ» – [Электронный ресурс] // ЭР-ТЕЛЕКОМ: Официальный сайт – URL: <http://ertelecom.ru/ru/content/strategiya/> (дата обращения: 17.10.2015).

Топ-10 магистральных провайдеров России и Топ-3 крупнейших магистральных провайдеров Москвы – [Электронный ресурс] // rubroad.ru: всё о высокоскоростном Интернете в России: Интернет-портал – URL:<http://rubroad.ru/magazine/providers/4530-top-10-magistralnyh-provajderov-rossii-i-top-3-krupnejshih/> (дата обращения: 27.10.2015).

Что такое хостинг? Виды хостинга – [Электронный ресурс] // Интернет работа: Интернет-портал – URL:<http://blogwork.ru/cto-takoe-xosting-vidy-xostinga/> (дата обращения: 17.10.2015).

---

## **Application of motivation for example temporary staff of «ER-Telecom-Holding»**

© **Ozhiganova E.M., 2016**

The article author examines and analyzes the system of motivation temporary staff carrying out their labor activities under the contract. Particular attention is given to methods of material and non-material motivation of contractors used in the Irkutsk branch of the Russian telecommunications holding company, which provides services under the brand «Dom.ru» and «Dom.ru Business.»

*Keywords:* temporary staff, motivation, methods of material, non-material methods.

---