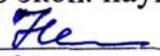


Министерство образования и науки Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Экономический факультет
Кафедра системного менеджмента и экономики предпринимательства
(СМиЭП)

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП
д-р экон. наук, профессор
 Е.В. Нехода
« 21 » июня 2016 г.

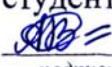
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ
МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА (НА МАТЕРИАЛАХ САО «ВСК»)

по основной образовательной программе подготовки магистров
направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент

Войцеховский Арсений Евгеньевич

Научный руководитель ВКР,
доцент
 М. Е. Добрусина
подпись
« 21 » июня 2016 г.

Автор работы
студент группы № 09410101
 А. Е. Войцеховский
подпись

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Концептуальный подход к мотивации труда работников	5
1.1 Понятие мотивации труда и её классификация	5
1.2 Особенности материальной и нематериальной мотивации	11
1.3 Зарубежный опыт мотивации труда	26
2 Социально-экономическое обоснование мотивации труда	42
2.1 Характеристика потребностей работников и их анализ	42
2.2 Ключевые показатели эффективности труда	50
2.3 Основные факторы удовлетворенности трудом	62
3 Организация мотивации труда в САО «ВСК»	67
3.1 Характеристика САО «ВСК»	67
3.2 Действующая модель мотивации труда в САО «ВСК»	80
3.3 Проектируемая модель мотивация и ее эффективность	86
Заключение	94
Список использованных источников и литературы	97
Приложение. Опрос по мотивации труда сотрудников САО «ВСК»	106

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время организации столкнулись с множеством проблем, связанных с развитием общественных, экономических и политических отношений. Наряду с изготовлением конкурентоспособной продукции, адаптацией к сложному российскому законодательству, необходимо учитывать и интересы работников с учетом требований, предъявляемых внешней средой.

Одной из самых сложных сторон управления организацией, безусловно, является управление персоналом, особенно его мотивацией. Данный аспект в кадровом менеджменте выступает сегодня как наиболее значимый.

Объектом исследования является система мотивации труда. Предметом – анализ системы мотивации труда с помощью комплексного подхода. Цель работы – рассмотреть систему мотивации труда и разработать рекомендации по ее совершенствованию для САО «ВСК».

Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность и особенности мотивации, провести ее классификацию, проанализировать зарубежный опыт.
2. Дать характеристику потребностей работников, сформулировать основные факторы удовлетворенности трудом.
3. Проанализировать систему мотивации, основанную на ключевых показателях эффективности.
4. Изучить действующую систему мотивации в САО «ВСК», выявить ее недостатки.
5. Разработать рекомендации по улучшению системы мотивации в САО «ВСК».

Проблемам мотивации посвящено множество публикаций в экономических, психологических и социологических изданиях. Этим в

значительной мере определяется многообразие подходов к пониманию мотивации и ее теорий.

Теоретической основой послужили работы таких ученых как: Б. М. Генкин, М. Мескон, А. Я. Кибанов, О. С. Виханский, А. Маслоу и др. Практическая часть построена на материалах САО «Военно-страховая компания».

Элементы научного вклада:

1. Классификация мотивации по признакам.
2. Систематизация информации по материальной и нематериальной мотивации.
3. Сравнение зарубежных подходов к мотивированию персонала и их ценность для России.
4. Анализ действующей модели мотивации в САО «ВСК».
5. Разработка рекомендаций для улучшения мотивации в САО «ВСК».

1 Концептуальный подход к мотивации труда работников

1.1 Понятие мотивации труда и её классификация

Впервые термин «мотивация» был введен А. Шопенгауэром в 1813 году в работе «О четвероюм корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри» [1]. Вопросы мотивации являются предметом пристального внимания ученых. Однако, единой точки зрения на нее не существует, поэтому ниже даны следующие определения мотивации:

1) Мотивация – это побуждение человека или организации к изменению их состояний [2].

2) Мотивация – это совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность [3].

3) Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

4) Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов [4].

Следовательно, говоря о мотивации, необходимо уяснить понятие «мотив». Мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [5]. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для

получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [6]. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые работник стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности по той цене, которую он готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью [7].

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы [8].

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором – о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул) [5]. Поэтому мотивация и стимулирование тесно взаимосвязаны, это две стороны одного процесса. Их сущность раскрывается с помощью следующих функций: экономических, социальных и нравственных [7].

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства и качества продукции, росту производительности труда [9].

Нравственная функция заключается в том, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта.

Социальная функция выражается в формировании социальной структуры общества. Кроме того формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются организацией стимулирования труда в обществе.

Стимулирование базируется на следующих принципах:

- Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.
- Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.
- Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать. Однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула.
- Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «лучше меньше, но сразу». Частота вознаграждения, его четкая связь с результатом труда является сильным мотиватором.
- Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места,

времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо использовать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного воздействия на каждого работника.

- Сочетание стимулов и антистимулов. Например, в экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, штрафы) к действенным стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов [10].

Классификация мотивации

Мотивацию можно классифицировать в зависимости от 4 основных факторов (см табл. 1). Первым фактором является группа удовлетворяемых потребностей. В зависимости от этого различают:

- Материальную мотивацию (стремление к более высокому уровню жизни, достатку).
- Трудовую мотивацию (связана с содержанием труда, потребностью в самовыражении и самореализации)
- Статусную мотивацию (стремление занять более высокую должность, работать в более престижной сфере, заниматься более сложным и/или уникальным трудом и т.д.).

Вторым фактором служит используемый способ мотивации:

- Нормативная (побуждение к определенному поведению, путем: внушения, убеждения, информирования).
- Принудительная (побуждение к определенному поведению, путем: власти, угроз, давления, норм и т.д.).
- Стимулирующая (побуждение к определенному поведению, путем предоставления благ и возможностей).

Также можно классифицировать мотивацию по источникам возникновения:

- внутренняя (проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы)

- внешняя (воздействие извне, через оплату труда, распоряжения)

Четвертым фактором служит направленность на достижение поставленной цели:

- положительная (поощрения).
- отрицательная (взыскания) [11].

Таблица 1 – Классификация мотивации труда работников по факторам

Факторы	Виды мотивации
Группы удовлетворяемых потребностей	Материальная
	Трудовая
	Статусная
Способ мотивации	Нормативная
	Принудительная
	Стимулирующая
Источник возникновения	Внутренняя
	Внешняя
Направленность на достижение цели	Положительная
	Отрицательная

Таким образом, в соответствии с изложенным выше можно утверждать, что мотивация это совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность. Мотивация тесно связана со стимулированием. Ее сущность раскрывается с помощью трех функций: экономической,

социальной и нравственной. Мотивация базируется на шести принципах: доступности, осязательности, постепенности, минимизации разрыва между результатом труда и его оплатой, стимулов и антистимулов, а также сочетании моральных и материальных стимулов.

1.2 Особенности материальной и нематериальной мотивации

В настоящее время организации столкнулись с множеством проблем, связанных с развитием общественных, экономических и политических отношений. Наряду с изготовлением конкурентоспособной продукции, адаптацией к сложному российскому законодательству, необходимо учитывать и интересы работников с учетом требований, предъявляемых внешней средой.

Одной из самых сложных сторон управления организацией, безусловно, является управление персоналом, особенно его мотивацией. Данный аспект в кадровом менеджменте выступает сегодня как наиболее значимый.

Рассмотрим две основных формы мотивации труда: материальную и нематериальную.

Материальная мотивация

В основе материальной мотивации лежат материальные мотивы. Они порождаются стремлением обрести доход в обмен на труд. Доход может быть в самых разнообразных формах: заработная плата и другие денежные выплаты за труд, натуральные продукты, денежные выплаты на лечение, обучение, другие льготы социального характера, оплату которых берут на себя государство и сама организация. Материальные мотивы труда можно подразделить на две группы, поскольку на практике вознаграждение работника осуществляется в двух формах: непосредственно за труд и опосредовано как члена трудового коллектива. В первом случае вознаграждение в виде основной заработной платы, премии, выплат за стаж работы. Оно напрямую зависит от величины трудового вклада работника. Во втором случае связи вознаграждения с трудовым вкладом вовсе нет или она прослеживается слабо. Это различные корпоративные льготы. Например,

организация обеспечивает своим работникам бесплатный проезд к месту работы и обратно, бесплатное питание, участие в работе клубов, спортивных секций. В данном случае не действует принцип распределения по труду. Блага положены всякому члену коллектива, то есть работники вознаграждаются просто за принадлежность к самой организации [11].

Основной элемент материальной мотивации – это заработная плата. Заработная плата представляет собой форму вознаграждения за пользование трудовым потенциалом, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника. Она является основным источником дохода работника, хотя и не единственным. Работнику предоставляются социальные выплаты, такие как материальная помощь, оплата медицинских и образовательных услуг, путевок, экскурсий. Работник может получать дивиденды по акциям своего предприятия и другие доходы [12].

Сущность заработной платы раскрывается с помощью функций, которые она выполняет в фазах общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потреблении. [13]

1) Распределительная функция заключается в установлении доли работника в созданном продукте в зависимости от его вклада в деятельность предприятия. Это отражает долю живого труда при распределении дохода между работниками и собственниками в среде производства.

2) Воспроизводственная функция обеспечивает формирование личных доходов для удовлетворения потребностей работников и их семей. Величина заработной платы должна обеспечивать воспроизводство рабочей силы определенного качественного уровня. Затраты на воспроизводство рабочей силы зависят от социально-экономических, природно-климатических, культурных и других особенностей. Они состоят из затрат на питание, одежду, жилье, культурно-бытовое и медицинское обслуживание,

образование и профессиональную подготовку, трудоустройство, миграцию работников, удовлетворение их социальных потребностей и т.п [14].

3) Действие стимулирующей функции заработной платы направлено на поощрение роста производства продукции, повышение ее качества, квалификации работников, рациональности использования ими всех видов ресурсов, закрепления кадров в организации. Данная функция реализуется путем разработки и эффективного применения различных форм и систем заработной платы и премирования, выплат надбавок, доплат и других рычагов.

4) Ресурсно-разместительная функция позволяет эффективно размещать и использовать трудовые ресурсы как на уровне отраслей экономики и регионов страны, так и на предприятии. Различия в уровнях заработной платы мотивируют работников к перемещению в наиболее эффективные отрасли и сферы производства, обеспечивают удовлетворение потребностей предприятия в кадрах определенного профессионально-квалификационного состава, привлечение работников на конкретные рабочие места [15].

5) Функция формирования платежеспособного спроса работающих по найму заключается в определении их покупательной способности, что, в свою очередь, оказывает влияние на совокупный спрос, структуру и динамику национального производства. Действие этой Функции позволяет при помощи регулирования величины заработной платы устанавливать рациональные пропорции между товарным спросом и предложением.

6) Статусная функция заработной платы предполагает, что ее уровень во многом определяет социальный статус работника, престиж профессии на рынке труда, а также статус фирмы.

На уровень заработной платы оказывают влияние следующие факторы:

1) стоимость рабочей силы, то есть стоимость средств обеспечения жизни и трудоспособности работника (затраты на удовлетворение материальных и духовных потребностей работника и его семьи). Она, в свою

очередь, зависит от достигнутого уровня благосостояния общества, традиций и может изменяться по мере развития страны (растут потребности людей, затраты на их обучение и т.д.);

2) квалификация, условия труда работника – работник, имеющий высокую квалификацию, должен иметь и более высокий уровень оплаты труда. У руководителя организации или ее структурного подразделения – более высокий уровень заработной платы. На уровень заработной платы, оказывают влияния условия труда. При работе во вредных, тяжелых, опасных для жизни и здоровья условиях должна быть соответствующая компенсация [16];

3) рост производительности труда работника – продуктивность труда работника (увеличение количества вырабатываемой им продукции, увеличение объема выполняемой им работы, конечно, при соответствующем уровне качества) позволяет увеличить его заработную плату. Однако продуктивность труда должна расти быстрее, чем его оплата, иначе выигрыш от повышения выработки «уйдет» в заработную плату, но он должен отразиться и в снижении издержек производства;

4) конъюнктура на рынке труда – она характеризуется соотношением спроса на рабочую силу и ее предложением, степенью остроты конкуренции между претендентами на рабочие места, положением с безработицей. Рост безработицы понижает уровень заработной платы (в этом случае спрос на рабочую силу низкий) [17];

5) результаты хозяйственной деятельности организации – получение высокого уровня прибыли дает возможность руководству выплачивать премии (квартальные, годовые) работникам, что позитивно сказывается на уровне их заработной платы;

6) кадровая политика – работа по повышению квалификации персонала, продвижение их на более ответственные должности, повышение творческой активности, несомненно, сказывается на уровне оплаты труда;

7) степень обобществления заработной платы – часть суммы заработной платы уходит через различные налоги и отчисления государству (на пенсионное обеспечение, на бесплатные или льготные медицинские услуги). Чем выше эти отчисления, тем меньше средств остается в распоряжении работника [18].

Следует отметить, что организация самостоятельно устанавливает размеры оплаты труда, ее формы и системы. Государство же устанавливает минимальный размер оплаты труда (МРОТ). МРОТ – установленный минимум оплаты труда в час, день или месяц (год), который работодатель должен платить своему работнику и за который работник может законно продать свой труд. С 01.01.2015 г. МРОТ составлял – 5965 рублей, с 01.01.2016 г. вырос до 6204 рублей, и начиная с 01.07.2016 г. составит 7500 рублей. Следует отметить, что МРОТ всё ещё ниже прожиточного минимума (9452 рубля за IV квартал 2015 года).

Важнейшей формой материальной мотивации является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем [19].

Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если премия ее теряет, то с ней утрачивается смысл премирования как материального стимулирования. Применение премии как мощного средства мотивации должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства [20].

Не все способы материального поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы

и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации [21].

Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.

- Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.
- Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
- Работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий.
- Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий [22].

Долгосрочные поощрительные схемы внедряются с целью стимулировать и вознаградить руководство за многолетний рост и процветание организации, а также придать долгосрочную перспективность управленческим решениям. Если принимать во внимание только краткосрочные цели, менеджер, например, может увеличить прибыльность предприятия, сократив расходы на содержание оборудования, что могло бы отрицательным образом сказаться через два-три года [23].

Другая причина использования этих схем заключается в том, чтобы заставить руководителей работать в организации как можно дольше, давая им шанс накопить определенный капитал (такой, как акции), основанный на долгосрочном успехе. Существует схема долгосрочного поощрения или программ накопления капитала – право выкупа акций. Популярность этой схемы постоянно изменяется, что связано с экономическими условиями и тенденциями, обстановкой внутри организации, отношением к долгосрочным поощрениям и другими факторами [24].

Право выкупа акций заключается в возможности приобретения оговоренного количества акций по определенной цене в течение

определенного периода времени. Руководители надеются получить прибыль, реализовав свое право в будущем, но по текущей цене. Предположение заключается в том, что цены акций пойдут вверх, а не упадут или останутся неизменными. К сожалению, это зависит не только от действий руководства, но и общих экономических условий.

Существует еще несколько типов долгосрочных поощрительных схем. Право на оценку акций обычно объединяют с правом выкупа. Это позволяет поощряемому либо реализовать свое право (выкупить акции), либо провести их оценку в денежном выражении (или в виде акций), либо осуществить некоторую комбинацию. Схема достижения определенной цели предполагает награждение акциями в случае достижения определенной финансовой цели, такой как рост прибыли или доходов на одну акцию. Акционерная схема с ограничениями предполагает, что акции передаются руководителю бесплатно, но с некоторыми ограничениями, которые определяются внутренними инструкциями компании [25].

Акции могут быть изъяты у менеджера, если он покидает компанию ранее установленного периода времени. Наконец, в случае схемы с фантомными акциями руководитель получает не акции, а условные единицы, равные по стоимости акциям организации. Через некоторое время он получает их стоимость (обычно в виде наличности) [26].

Необходимость привязать оплату труда руководителя к результатам деятельности с тем, привело многие организации к внедрению схем оплаты по результатам. Это схемы, по которым оплата зависит от финансовых результатов, связанных с выполнением целей, поставленных в начале многолетнего периода.

Задача менеджера, в случае применения материальной мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой организации уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она

также зависит от специализации персонала. Как уже отмечалось, способы материальной мотивации должны зависеть не только от специфики организации в целом, но и варьироваться в зависимости от специализации работников [27].

Нематериальная мотивация

Нематериальная мотивация приобретает все большую значимость в настоящее время. Нематериальными принято называть все формы вознаграждения, ценность которых для сотрудника не определяется или не исчерпывается их денежным эквивалентом. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам затраты и результаты их труда (базовая зарплата – за ежедневное добросовестное выполнение обязанностей, а премии – за целенаправленные усилия, приведшие к положительным результатам), то нематериальная мотивация необходима для обеспечения социального и профессионального признания работника в обществе [28].

Каждая организация использует различные формы нематериальной мотивации. Рассмотрим их подробнее.

1. Разовое вознаграждение по решению руководства (традиционная форма). В этом случае специалисты по персоналу разрабатывают перечень средств нематериальной мотивации (например, почетная грамота, приглашение на обед с непосредственным или вышестоящим начальником за счет компании, сертификат на покупку подарка, спортивное мероприятие для конкретного подразделения и др.). HR-служба информирует руководителей о возможностях нематериального стимулирования (например, путем размещения сведений на внутреннем портале или организации рассылки). Как правило, первые лица не вмешиваются в процесс выбора и выдвижения кандидатур на награждение, но во избежание чрезмерного использования данного ресурса высшее руководство может установить их максимальное число или размер денежного фонда для этих целей.

Преимущества данной формы мотивации – гибкость (возможность выбрать наилучший для каждого человека способ поощрения), простота реализации и экономия временных затрат специалистов службы персонала и линейных менеджеров. Основные недостатки: существенная зависимость от личности конкретного руководителя, порождающая субъективизм.

Таким образом, для усиления эффекта от применения данной формы нематериальной мотивации желательно сформировать закрытый список используемых в организации видов поощрения и сделать упор на коммуникацию и мониторинг. Такие процедуры позволят повысить осведомленность линейных менеджеров обо всем арсенале инструментов стимулирования, а также отследить равномерность их использования в разных подразделениях организации [29].

2. Формализованные программы поощрения чаще применяются в крупных корпорациях. Порядок проведения их фиксируется в регламентах. Действие программы и все ее параметры описываются в отдельном локально-нормативном документе (например, специальном положении). От предыдущей формы нематериальной мотивации ее отличают:

- структурированные и заданные принципы распределения наград;
- проведение номинирования и рассмотрение кандидатов, что может осуществляться разными лицами – руководителями высшего звена, линейными менеджерами (должны подать в службу персонала заявки о кандидатурах и аргументировать их), коллегами (от них заявки с именами претендентов поступают к кадровикам через корпоративный портал или по электронной почте, аргументация в данном случае не требуется);
- фиксированные временные рамки – обычно подобные мероприятия проводятся не чаще раза в год, и на процесс номинирования или отбора победителя отводится 1-2 месяца;
- подготовка к мероприятиям состоит из следующих этапов:
- разработка программы и фиксирование ее правил (в Положении и т. п.);

- назначение экспертов, жюри, отборочной комиссии;
- номинирование;
- испытание, отбор и подведение итогов (определение победителей);
- официальная церемония награждения [30].

Преимущества данной формы поощрения: способность руководства компании контролировать качество работы номинантов и, как следствие, справедливость получения ими наград. Кроме того, данный подход к мотивации персонала предполагает равные возможности участия в конкурсе для каждого менеджера и сотрудника. Основной недостаток такой формы поощрения (особенно в период экономического кризиса): работодателю приходится затрачивать много ресурсов, таких как материальные средства для обеспечения престижности конкурса, организационные и информационные ресурсы на его проведение. Еще одним минусом формализованных программ поощрения выступает то, что награждаются, как правило, единицы (действительно лучшие из лучших), в то время как люди, работающие не столь эффективно, но не менее старательно, чем лауреаты, осознавая свою неспособность претендовать на победу в конкурсе, могут быть несколько демотивированы [31].

Для достижения максимального мотивационного эффекта организации целесообразно комбинировать первую и вторую формы поощрения, а также продумывать программы для разных категорий персонала.

3. Признание заслуг сотрудников как стиль руководства. Как известно, хороший управленец как никто другой может мотивировать работников к достижению целей организации. Грамотное поведение менеджера заключается в том, чтобы за каждое успешно и качественно выполненное задание выражать подчиненному благодарность и делать это регулярно и своевременно [32].

Данная форма нематериального поощрения дается российским управленцам с наибольшим трудом, поскольку сложность процесса

коммуникации для руководителя заключается в том, что ему приходится общаться уважительно и на равных с людьми заведомо более низкого статуса. Однако именно этическое, дружелюбное, партнерское поведение начальника заставляет работников эффективно трудиться и сохранять лояльность к компании.

Чтобы развить в менеджерах перечисленные качества, необходимо регулярно обучать их ассертивности (ассертивное поведение – способ действий, при котором человек активно и последовательно отстаивает свои интересы, открыто заявляет о своих целях и намерениях, уважая при этом интересы окружающих), стилям управления, основам наставничества, корпоративной этике, а также организовать со стороны службы персонала эффективный контроль деятельности «руководства на местах». Для достижения этой цели подходят следующие методы: анонимные исследования удовлетворенности, оценка по методу «360 градусов» для менеджеров (для выявления уровня их компетенций и способов взаимодействия с подчиненными), возможность подать анонимную жалобу или предложение в HR-отдел или комитет по корпоративной этике. Перечисленные инструменты позволяют получить объективную информацию о стиле руководства управленцев и предпринять меры для коррекции поведения, демотивирующего персонал.

Чтобы программы мотивации были эффективными, нужно постоянно выяснять, как к ним относятся сотрудники, и своевременно вносить изменения и дополнения. Как правило, для этого в компаниях используются следующие формы обратной связи:

- регулярные (как минимум ежегодные) исследования удовлетворенности персонала;
- фокус-группы (обычно формируются по принципу репрезентативной выборки среди работников по стандартным критериям пол, возраст, должность, подразделение; группы для руководителей высшего звена могут быть проведены отдельно);

- структурированные интервью с сотрудниками, неформальные беседы;
- открытые встречи с руководителем для ответов на вопросы персонала;
- обеды менеджеров с подчиненными;
- блоги, интернет, почтовый ящик для откликов и предложений;
- интервью с увольняющимися сотрудниками [33].

Организации могут как самостоятельно разработать опросник для проведения исследования и организовать весь процесс сбора данных, так и пригласить сторонних специалистов. Провайдер для проведения опроса привлекается по ряду причин.

Во-первых, для обеспечения анонимности и конфиденциальности. В случае же реализации мероприятия силами организации, одному из сотрудников (будь то представитель службы управления персоналом, подразделения информационных технологий, внешних связей или административного отдела) придется взять на себя роль обработчика данных и, таким образом, получить доступ к ответам конкретных людей.

Во-вторых, на крупных предприятиях опросы достаточно масштабны (могут охватывать до несколько тысяч участников), и организации может не хватить ресурсов для обработки результатов.

В-третьих, провайдер способен предоставить дополнительные технологические решения (например, веб-интерфейс, анализ итогов опроса по определенным параметрам – пол, возраст, департаменты, организации и т. п.).

В-четвертых, для подготовки качественного опросника желательно обладать профессиональными знаниями в области социологии, психологии, статистики, а также обширным опытом составления различных анкет, который позволит получить достоверные сведения (например, минимизировать социально желаемые ответы, количество ошибок и опечаток при заполнении и т. д.).

Наконец, такой подход, когда для проведения исследования привлекается провайдер, дает возможность сравнить свои результаты с данными других организаций, проводивших подобные процедуры, а также получить профессиональные рекомендации по внедрению изменений с учетом пожеланий, высказанных сотрудниками.

Обычно в первую очередь организуют исследования удовлетворенности общего характера и проводят их, как правило, один или два раза в год. Итоги чрезвычайно важны как для службы персонала, так и для линейных менеджеров и руководителей высшего звена [32].

Благодаря таким мероприятиям руководство может сравнивать результаты разных подразделений, данные по организации в целом за разные годы и т. д.

Также по мере необходимости проводятся исследования, направленные на оценку эффективности исключительно одного из элементов системы мотивации – определенного типа или группы льгот, одной из программ премиальных выплат для конкретной группы сотрудников.

Виды и формы нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, действующей в организации, необходимо постоянно развивать и совершенствовать. Внимание и уважительное отношение к людям, учет их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопонимания между работниками и топ-менеджерами. Сотрудники, уверенные в том, что они нужны своей организации, будут напряженно трудиться, достигать целей. С давних времен хорошо известно: людей следует побуждать к определенным действиям для достижения нужного результата. Поэтому в центре внимания руководства организации должно быть создание системы эффективной мотивации, в которой гармонично объединятся все мотивирующие факторы.

Перейдем непосредственно к плюсам и минусам нематериальной мотивации. К одним из важнейших плюсов можно отнести то, что нематериальное стимулирование оказывает долгосрочный эффект в отличие от материального. Используя грамотный подход к стимулированию, можно

сделать сотрудника лояльным настолько, что он никогда и не задумается о смене работы, несмотря на отсутствие повышения заработка. Нематериальное стимулирование почти всегда увеличивает производительность труда.

Ещё одним значимым плюсом является уникальность нематериальной мотивации. Если премии выплачиваются только в одном виде (денежном), то нематериальная мотивация может принимать огромное множество видов для каждого сотрудника. Однако не стоит забывать, что эта же особенность одновременно является и минусом, так как делает нематериальное стимулирование подчас даже более затратным, чем материальное. Ведь для каждого сотрудника нужно разработать именно свой уникальный нематериальный стимул [31].

Нематериальная мотивация охватывает больший спектр потребностей, чем материальное стимулирование. Например, потребность в самоутверждении сотрудника можно удовлетворить возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения, возможностью заниматься престижными видами труда. Один из наиболее эффективных способов увеличения вклада людей в работу фирмы заключается в оказании помощи их собственному развитию (удовлетворение потребности саморазвития). Развитие и опыт неразделимы. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим фактором мотивации для еще больших достижений. Однако, отсюда вытекает ещё один минус нематериального стимулирования: обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы [33].

Также серьёзными минусами нематериального стимулирования является то, что оно действует точно и конкретно, требует постоянных улучшений (например, нельзя дарить одни те же подарки несколько лет

подряд, или одни и те же подарки разным людям). Нематериальное стимулирование труднее сопоставить с конкретными результатами, оно носит субъективный характер.

Таким образом, нельзя однозначно сказать, какой вид мотивации более эффективен: материальный или нематериальный. Это нужно определять для каждой конкретной организации, исходя из множества влияющих факторов. Следовательно, выбирать между материальной и нематериальной мотивацией не стоит, так как они друг друга не заменяют, а дополняют. Использовать лучше и тот, и другой вид мотивации в комплексе.

1.3 Зарубежный опыт мотивации труда

В современных условиях наиболее важным является создание уникальной модели мотивации, наилучшим образом приспособленной для особенностей России. В какой-то мере для российских менеджеров данная задача изначально облегчена. Ведь они, в отличие от большинства стран-первопроходцев, могут использовать накопленный опыт, опираться на множество уже разработанных другими менеджерами моделей. Однако мировой опыт формирования моделей мотивации свидетельствует о том, что механическое заимствование моделей из одной социокультурной среды в другую практически невозможно. При создании российской модели мотивации необходимо учитывать влияние таких факторов, как форма собственности и государственного устройства, зрелость сложившихся рыночных отношений, особенности национального менталитета. Наиболее значительные успехи в управлении мотивацией труда достигнуты в Японии и США. Поэтому ниже проводится сравнительный анализ мотивационных моделей в этих странах [34].

Японская концепция мотивации

С середины 60-х годов XX века в экономику вошло понятие японского чуда – тех молниеносных перемен, которые произошли в японской экономике за сравнительно небольшой период времени.

В самом упрощенном виде этот подход можно представить таким образом, что Япония достигла успехов в экономических преобразованиях благодаря трем принципам: пожизненный найм персонала, система старшинства при определении заработной платы и служебных повышений и внутрифирменные профсоюзы. Считается, что благодаря этим принципам Япония обладает большей степенью трудоотдачи, теряет меньше времени в разного рода стачках, протестах, простоях, может более легко внедрять

новые технологии, обладает большими возможностями в контроле над качеством продукции и в целом производит больше и быстрее высококачественных товаров, чем ее заграничные конкуренты.

Особый интерес в мире к этой системе трудоустройства проявляется потому, что от практики найма на работу и последующего трудоустройства зависит мотивирование как работников, так и работодателей к более производительным, эффективным взаимоотношениям друг с другом в процессе производства. Это существенно влияет на рост производственных показателей. Кроме того, система трудоустройства обуславливает либо присутствие, либо отсутствие консенсуса не только между работниками и работодателями, но и в самом коллективе. В случае отсутствия согласия в коллективе производительность труда может и не упасть, так как организация предъявляют жесткие требования к работникам, однако при нахождении компромисса между работниками производственного коллектива отношение к труду и удовлетворенность им со стороны работников могут возрасти, определяя увеличение производительности за счет создания благоприятной обстановки.

Именно японские методы управления принято считать одной из важнейших составляющих японского экономического чуда. Отлаженная и приспособленная к японским условиям и японской психологии система менеджмента работала практически безукоризненно в период быстрого подъема экономики, а затем во время замедленного роста, вызывая пристальный интерес со стороны конкурентов.

В США и странах Западной Европы признается, что главные преимущества японских организаций заключаются в системах и методах управления персоналом, в реализованном на практике понимании особой важности для успешной деятельности фирм их человеческих ресурсов. Помимо трех вышеописанных методов, существует еще ряд механизмов.

Японцы тянутся к группе, стараются всячески поддерживать установившиеся групповые отношения. Они проявляют явное беспокойство,

если чувствуют, что группе грозит беда. Психология устойчивых групп – главный фактор определяющий все действия в японских организациях. Такая психология формировалась веками. Замкнутость жизни в своем мире, отсутствие отношений с другими странами, вплоть до второй половины XIX века, привели к тому, что японцы не могут вырваться за пределы собственного характера и своей группы. Такая позиция мешает формированию независимой личности. Психология самостоятельного мышления и поведения не развилась в Японии. Японская личность представляет собой резкую противоположность индивидуалистической и независимой западной личности, оформившейся в условиях культуры, развившейся из культуры племен, занимавшихся разведением скота и кочеванием с одного места на другое. Культура японцев не обладает устойчивостью и постоянностью западного индивида. Японцев постоянно критикуют, заявляя, что у них нет индивидуальности. Но зато есть процесс приобретения индивидуальности группой, а уже на ее фоне – скрытой индивидуальности отдельного человека. Группа по своему характеру часто становится сильной. В подсознание каждого японца органически встроена установка «успехи твоей группы – твои успехи». Эта установка действует с самого раннего детства каждого японца [35].

В японских организациях функционируют рабочие группы по 4-6 человек и более. Наиболее оптимальной считается группа в 10-20 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействие при выполнении трудовых операций. Дух соревнования между отдельными работниками группы, их соперничество не поощряется, считается, что это вносит разлад, порождает индивидуалистические наклонности, подрывающие единство группы. А вот соперничество между группами всемерно стимулируется. Японцы полагают, что в условиях группового соперничества вырастают и укрепляются все групповые добродетели, а главное – солидарность группы.

В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает ощущение автономии, свободы поведения. В таких условиях атмосфера группы воспринимается ее членами как нечто близкое каждому. Задачи группы, вытекающие из общих задач фирмы, становятся для членов группы своими. Молодые работники, попадая в жесткую систему направленного воспитания, в относительно короткий срок приобретают все нужные качества для групповой работы.

Таким образом, у японских работников очень сильна потребность в причастности, и именно методы, поддерживающие удовлетворение этой потребности, больше, чем стимулирование, обеспечивают высокую мотивацию к труду. Здесь нет мелочей. Регулярная зарядка всем коллективом, пение гимнов, прослушивание кратких сообщений администрации вносят ощутимый вклад в поддержание дисциплины. А дисциплина, по мнению японцев, является основой корпоративного духа. Понятие «корпоративный дух», введенное в научный оборот немецким теоретиком военного искусства К. Клаузевицем в первой четверти XIX века, сегодня означает преданность идеалам организации, преданность ей самой, то есть сложившийся десятилетиями мощнейший метод мотивации.

Большое внимание администрация японских организаций уделяет мерам по установлению доверительных отношений с персоналом. Доверие порождает ответное доверие [36].

Эффект корпоративного единства достигается также за счет сокращения дистанции по вертикали между рабочими и менеджерами. Прежде всего, это чисто внешние проявления. Японские менеджеры, как правило, не имеют на работе отдельных кабинетов, своих собственных столовых, отдельных стоянок для автомобилей, они носят ту же униформу, что и другие работники.

В итоге большинство японских работников, приобщенных к идеалам организации, проникаются убеждением, что они хозяева производства и их мнение играет важную роль в принятии каких-либо управленческих

решений. Конечно, на самом деле это иллюзия, которую создать не так уж трудно. Для ее создания служит ряд факторов, в зону действия которых работники попадают с первого дня пребывания на фирме.

Во-первых, это адаптация. В апреле каждого года выпускники учебных заведений поступают на работу в организации. Несколько месяцев они проходят групповую практику и подготовку по специальности по разработанной программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников. Многие рабочие и служащие после поступления на работу живут несколько лет в общежитиях, а совместная жизнь – это еще один фактор, ведущий к развитию корпоративного духа.

Во-вторых, продвижение по службе, иерархические перестроения. В японских организациях постоянно осуществляются перестроения персонала, в результате которых работник поднимается на новую, более высокую социальную ступень. Повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы роста.

В-третьих, этнопсихологический колорит. Многие японские организации проводят за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, способствуют организации семейных торжеств, свадеб, юбилеев и т. д.

Принципы, положенные в основу системы управления, являются факторами мотивации. В качестве примера можно привести «Таноко сэйдо» – систему многоаспектной квалификации, при которой классификация рабочих заданий сотрудников будет как можно более гибкой, и один сотрудник сможет выполнять разнообразные задания. Этот принцип активно используется на совместном предприятии «Тойота – Дженерал моторс» в США. Другим примером является политика «Нэнко дзерцу» – регулярное повышение зарплаты в зависимости от трудового стажа и предоставления

жилья за счет фирмы – домов, построенных по одинаковому образцу. Существуют и многие другие виды конкретной политики фирм.

Существенной чертой отношений такого рода является патерналистское отношение организации к своим служащим и их жизни, а также к жизни членов их семей. Психологической подоплекой такого рода отношений является то, что, поступая на работу, работник попадает в своего рода семью, где каждый заботится о благосостоянии организации. Организация отвечает тем же, обеспечивая своим работникам защиту от всевозможных проблем. Важное место занимает и участие работников в прибылях. Формирование подобного рода отношений позволяет организациям временно сокращать выплачиваемую заработную плату с учетом того, что в будущем будет выдаваться потенциально большая сумма для покрытия издержек. При достижении такого соглашения с работниками подобную практику можно осуществлять каждый год при условии, что по окончании всех операций организация щедро поделится с работником своими прибылями.

Особенностью японского развития является то обстоятельство, что подобная практика пожизненного трудоустройства была широко использована в частном секторе экономики, в крупных корпорациях, составляющих промышленный сектор. Принятие этой системы было вызвано потребностью населения в гарантиях занятости вплоть до выхода на пенсию, постоянного повышения в статусе и уровне заработной платы в соответствии со сроком службы, отражающих то, что было необходимо японцам в послевоенный период. В условиях нестабильности, вызванной послевоенной ситуацией в японской экономике, эта система, помимо обеспечения занятости, несла в себе избежание социальных протестов и взрывов в обществе и общественное согласие, необходимое для продолжения реформирования экономики.

При такой системе отсутствует сопротивление коллектива внедрению высокотехнологичного оборудования в процесс производства, вызывающего

сокращение рабочих рук, и не сказывается на заработной плате работников, так как они просто переводятся на другой участок работы. Такая система несколько десятилетий не давала сбоев. Однако в процессе интернационализации экономики и превращения организаций в многонациональные объединения стало понятно, что необходимо создавать условия для появления сильных личностей и предоставления им возможностей развить свои уникальные способности. Необходимо не просто экспортировать свои товары в другие страны, но и проводить НИОКР и осуществлять производственную деятельность в других странах. Для этого приходится нанимать иностранных специалистов и привлекать всевозможные ресурсы, имеющиеся в мире.

Молодые служащие требуют интересной работы, которая дала бы им возможность самовыражения. Влияние молодого поколения, в конце концов, может привести к выработке нового стиля управления, нацеленного на развитие творческого начала и индивидуальности работников. Молодые люди выросли в «век насыщения» и не хотят работать ради идеи так же неистово, как предыдущие поколения. Поэтому организации вынуждены искать новые методы повышения мотивации труда.

Система пожизненного найма в строгом понимании все же лишь долгосрочная, так как работники покидают организацию по достижении ими пенсионного возраста. Эти отношения не оформлены документально в виде контракта. Это своего рода негласное соглашение, выгодное обеим сторонам. В японских организациях наблюдается текучесть кадров, достигающая 16% в год, в основном среди молодых работников. С другой стороны, с точки зрения руководителей, такая система является ограничителем, не позволяющим свободно регулировать количество рабочей силы. Так как расходы на заработную плату в Японии очень высоки и составляют около 85 % в общей сумме расходов на протяжении всего послевоенного периода (для сравнения: в США – 73 %, а в Германии – 57 %). При использовании системы пожизненного найма расходы на рабочую силу переходят в разряд

постоянных расходов, поэтому в периоды спада и депрессии компании несут большие убытки, не получая никакой прибыли.

Современные исследователи, как в Японии, так и за рубежом, считают, что настоящий этап научно-технического прогресса, приведший к изменениям характера труда, делает систему пожизненного найма экономически все более нерентабельной.

Для обеспечения ее деятельности в новых условиях организации производят следующие мероприятия:

- институт временных работников, занятых неполный рабочий день, при этом меняется не уровень занятости, а уровень заработной платы;
- гибкая заработная плата на внутрифирменном рынке со своим спросом и предложением, изолированном от внешнего рынка рабочей силы. В условиях длительной депрессии при невозможности увольнения рабочие должны быть согласны к уменьшению заработной платы и другим ограничениям, иначе организация просто обанкротится;
- предельная диверсификация производства с целью сохранения занятости персонала организации в случае структурных экономических изменений;
- поддержание загруженности организации путем регулирования объема заказов, отдаваемых фирмам-подрядчикам. Крупные корпорации, уменьшая объем внешних заказов, увеличивают собственное производство, поддерживая таким образом уровень загрузки собственного оборудования и персонала;
- доходы корпорации в случае увеличения чистой прибыли идут не на увеличение выплат дивидендов держателям акций корпорации, а накапливаются внутри организации для создания барьеров на пути будущих спадов производства [35].

Но все же основным на сегодняшний день фактором мотивации труда является система пожизненного найма, преимущества которой очевидны: стабильность занятости, которая выгодна не только работникам и

предприятию, а всему японскому обществу в целом. Низкий уровень безработицы – основа стабильности социально-политической ситуации в любой стране. Организация накапливает богатый человеческий капитал, администрации легче управлять им с точки зрения укрепления производственных отношений (табл. 2).

Концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте

В 70-е годы XX столетия в американском управлении персоналом утвердились понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» взамен «персонала» и «управления персоналом».

Отличие концепции человеческих ресурсов от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ научного управления и человеческих отношений, состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в характере и индивидуальных отличиях каждой личности. Это напрямую влияет на формы мотивации.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической и социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень ее мотивации, формы организации труда и другие особенности, определяющие эффективность использования персонала. В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на минимизации затрат на персонал, во многих корпорациях обнаружил свою самостоятельность [37].

Одним из постулатов теории человеческих ресурсов является приложение ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение человеческих ресурсов характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним относятся затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т. п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создания дохода, поступающего в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет ценностный аспект использования человеческих ресурсов [38].

Величина дохода зависит от индивидуальной производительности труда, его продолжительности и эффективности. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации, обучения и мотивации приносит компании более высокий доход, которым определяется его ценность для фирмы.

Основным теоретическим постулатом концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Таким образом, человеческие ресурсы как бы уравниваются в правах с финансовыми ресурсами и основным капиталом.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое планирование человеческих ресурсов. Оно включает в себя прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих человеческих ресурсов, а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение. Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов, так как инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная заинтересованность в фирме управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении организаций к такой форме мотивации как повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превышают 30 млрд. \$ в год. Например, в компаниях IBM и АТТ они превышают 750 млн. \$ в каждой. Однако при этом к различным категориям персонала сохраняется дифференцированный подход.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для организации (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Широкое распространение в американских фирмах получила система «Pay for Performance» — «плата за исполнение» (PFP), которая подразумевает использование любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в их деятельности. Это выражается в системах гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты и др.

К гибким схемам оплаты труда относят следующие:

1. Комиссионные. Суть этой схемы заключается в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него.

2. Денежные выплаты за достижение поставленных целей (их используют до 61% американских организаций). Эти выплаты адекватны

премиям и осуществляются при соответствии работника определенным, заранее установленным критериям (экономические показатели, показатели качества, оценка работника другими сотрудниками).

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника (специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми организации в настоящий период; премии «звездам» организации; премии работникам, уход которых нежелателен).

4. Программы распределения прибыли, в соответствии с которыми работники получают либо определенный процент прибыли организации в виде индивидуальных вознаграждений при отличном выполнении работы, либо в виде прибыли, разделенной на всех сотрудников.

5. Акции и опционы на их покупку. В этом случае работники не получают «живых» денег. Организация лишь предоставляет им возможность безвозмездного получения в собственность определенного числа акций или права приобретения пакета акций на льготных условиях.

Как отмечают специалисты, достоинства системы PFP очевидны, ибо типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5–49 %, а доходы сотрудников — на 3–29% [39].

К нефинансовым вознаграждениям, широко используемым в передовых американских организациях, относят:

1. Льготы, связанные с графиком работы (оплата праздничных дней, отпусков, периода временной нетрудоспособности, перерывов на обед и отдых, декретных отпусков). Кроме того, работникам предоставляется возможность использования гибкого графика рабочего времени, а также «банка нерабочих дней». Банк нерабочих дней складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов, которыми работник может воспользоваться по своему усмотрению.

2. Материальные нефинансовые вознаграждения: подарки сотрудникам по случаю праздников, дней рождения или как символ важности работника

для службы; оплата медицинской страховки, ссуды по льготной программе; скидки на приобретение продукции компании, билеты в театр и т. п.

3. Общефирменные мероприятия, посвященные значимым событиям или праздникам, на которые сотрудники могут приглашать членов своих семей, загородные и экскурсионные поездки за счет организации.

4. «Вознаграждения – признательности». К этому типу вознаграждений относят устную похвалу, комплименты сотрудникам. У многих организаций есть свои нагрудные знаки и другие отличия и поощрения. Над одним из предприятий в Нью-Йорке вывешена внушительных размеров доска для объявлений, на которой высвечиваются фамилии сотрудников, показавших хорошие результаты в работе. Доски почета висят в приемных головных контор многих компаний и фирм.

Системы признания заслуг предусматривают и такие формы поощрения, как публикация в бюллетене организации статьи о достижениях группы (бригады) с фотографией всех ее членов.

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит повышение в должности, обучение работника за счет организации, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интенсивном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования организации для реализации собственных проектов.

6. Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, т. е. все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места и его эргономики (выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования и служебного автомобиля и др.).

В настоящее время в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счет этого добиться важных конкурентных преимуществ [37].

Вторая стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие персонала, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это создает, в свою очередь, заинтересованность фирм в сокращении текучести кадров и закреплении работников за фирмой (табл. 2).

России еще предстоит выбрать наиболее подходящую для нее модель мотивационного управления, не просто копируя ее, а перерабатывая на основе отечественного опыта теории и практики управления. Этот выбор должен определить путь развития нашей страны на долгие годы вперед, так как Россия – страна, находящаяся на стыке Запада и Востока и вобравшая в себя ценности как восточного, так и западного мира.

Таблица 2 – Сравнительный анализ японской и американской концепций мотивации

№	Японская модель	Американская модель
1	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
2	Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
3	Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
4	Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
5	Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя – профессионализм
6	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность

Продолжение таблицы 2

№	Японская модель	Американская модель
7	Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
8	Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
9	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
10	Долгосрочная занятость руководителя в организации	Краткосрочный найм на работу

Одним из ключевых факторов который должны учитывать российские менеджеры является двойственность всей нашей национальной культуры, а именно извечный вопрос частью чего же является Россия: Европы или Азии? Можно привести массу доводов в пользу обоих вариантов, основываясь на географических, политических, исторических фактах [40]. Однако, специфичность национального менеджмента подчеркивается именно тем, что Россия не является ни европейской, ни азиатской страной в чистом виде. То есть для создания оптимальной модели мотивации не достаточно будет опираться только на американскую или японскую модель. Хотя именно они получили наибольшее распространение в XX века, ни одна из них не может в полной мере учесть всю специфичность российского менеджмента. Правильным вариантом будет именно сочетание определенных частей этих двух моделей. От японской модели целесообразно перенять такие элементы как: нестандартная, гибкая структура управления, подготовка руководителей универсального типа и их долгосрочная занятость в организации. От американской – индивидуальный характер принятия решений, ориентация

управления на отдельную личность, продвижение по службе на основе личных результатов.

Таким образом, для разработки оптимальной для России модели мотивации необходимо:

- всесторонне проанализировать особенности национальной культуры в сфере труда, найти наиболее устойчивые формы его организации и управления;

- внедрить в российский менеджмент те зарубежные наработки, которые наиболее адекватны специфике национального менеджмента.

2 Социально-экономическое обоснование мотивации труда

2.1 Характеристика потребностей работников и их анализ

Основу процесса мотивации труда составляют потребности человека, т. е. нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. Они могут быть естественными и социальными, врожденными и приобретенными, первичными и вторичными, осознанными и неосознанными. Различают также материальные, духовные и социальные потребности. В частности, в научной литературе выделяется 17 видов потребностей [41]:

- в поддержании жизнедеятельности и здоровья;
- в признании;
- в общении;
- в принадлежности к референтной группе и командной работе;
- в надежности и безопасности;
- в сотрудничестве с руководством компании;
- в эмоциональном напряжении и риске;
- в социальном статусе и власти;
- в подчинении;
- в независимости и свободе;
- в самоутверждении;
- в достижениях;
- в престиже;
- в радости и удовольствии;
- в стабильности;
- в новизне;
- в творчестве.

В тоже время, на сегодняшний день, самой распространенной, по мнению многих исследователей, остается классификация потребностей А. Маслоу, расположенных в иерархическом порядке.

Американский социолог Абрахам Маслоу выдвинул теорию, согласно которой человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности. Они различны по своему характеру и имеют особую иерархию или порядок актуализации (превращения в потребность, направляющую в данный момент трудовое поведение человека). После того, как потребность удовлетворяется, она теряет свою актуальность. По мнению А. Маслоу, человеческие потребности могут быть объединены в пять качественно различных групп [42]:

1) Физиологические потребности – это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой и т.п., обеспечивающие выживание человека и его потомков.

2) Потребности в безопасности и стабильности, отражающие стремление человека обеспечить удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, сохранение определенного уровня жизни, предсказуемость и контроль за собственной жизнью.

3) Потребности в принадлежности, выражающие желание человека быть любимым, общественно признанным существом, поддерживающим постоянные контакты с другими членами общества.

4) Потребности в общественном признании (статусе) – это потребности человека в позитивной оценке обществом его индивидуальности, обретении определенного социального положения.

5) Потребности в самореализации – стремление человека реализовать свой внутренний потенциал, сделать то, что «только он» может сделать [43].

Согласно теории иерархии потребностей, если человек не удовлетворил свои базисные потребности, организация сможет положительно воздействовать на его мотивацию, предоставляя достаточный уровень заработной платы, определенные льготы и гарантии занятости. Для

работников с потребностями более высокого уровня эти элементы не будут оказывать стимулирующего воздействия. Чтобы мотивировать таких работников, организация должна предоставлять им возможности для самореализации, приобретения социального статуса и т.д. Практическая сложность применения теории А. Маслоу заключается в том, что существует множество способов удовлетворения потребностей человека. Особенно потребностей более высокого порядка. Потребность в статусе может быть удовлетворена: за счет получения почетного звания, приобретения престижного автомобиля, занятия высокой должности или признания в качестве лучшего коммерческого агента в компании. Однако способы удовлетворения этой потребности могут не иметь ничего общего с потребностями организации в повышении эффективности использования рабочей силы. Кроме того, так как у каждого человека потребности различны, то, что является мотивирующим фактором для одного человека, для другого может не оказывать мотивационного эффекта [44].

Потребности обладают определенными свойствами:

1) для них характерны как количественный, так и качественный рост и развитие до определенного рубежа насыщения. По мере приближения к рациональному пределу насыщения низших потребностей, удовлетворяемых в первую очередь, происходят существенные сдвиги, выражающиеся в значительном увеличении высших потребностей;

2) возможность замены одной потребности высшего порядка другой. Так, ограниченные возможности повышения содержательности труда могут быть в определенной степени компенсированы улучшением условий труда для творческой научной работы и т. п.;

3) относительность: система потребностей развивается в постоянном сравнении с уровнем их удовлетворения у других людей (сослуживцев, знакомых, соседей) и постоянном их «подтягивании» к общепринятым стандартам) [45].

Анализ потребностей работников в контексте целей организации

Многочисленные исследования, посвященные теории и практике поведения работников в организации показывают, что чем больше люди хотят и получают, тем больше они желают «иметь голос» в процессе управления бизнесом. Эта тенденция заметно усилилась в конце XX столетия, поставив в ряд наиболее актуальных, проблему создания баланса централизации и делегирования, с одной стороны, и увязки потребностей и желаний работников организации, с другой. Управление по целям способствует созданию указанного баланса [46].

Рассмотрим анализ подходов к построению систем удовлетворения потребностей работников через руководство компанией. Начнем со старого традиционного подхода к позиции человека в организации.

Согласно Д. Макгрегору, человек в организации рассматривается с позиций предубеждений и допущений о нем самом, которые часто неточные и некорректные. К этим допущениям относятся, что человек, неспособен справиться с полномочиями, которые делегируются ему сверху, и, поэтому, должен постоянно находиться под контролем и инструктажем в части выполнения своих должностных обязанностей. Последние должны выполняться в строгом соответствии с видением руководителей компании. Такая позиция не оставляет работнику свободы модификации своей трудовой деятельности, привнесения идей в технологию исполнения работы. Очевидно, что данный подход к работнику в системе управления не удовлетворяет базовым потребностям современного человека [47].

Новая концепция управления организацией сместила устоявшиеся акценты. В ее основе лежит рассмотрение и анализ индивидуальных потребностей работника, которые вытекают из его особенностей личности, собственного имиджа. Эти потребности стыкуются с производственным климатом (внешней средой). В результате этой стыковки происходит или не происходит удовлетворение потребностей. В случае удовлетворения

потребностей растет мотивация. Если рассматривать иерархию потребностей работника, то, идя снизу вверх по этой иерархии, приоритеты расставляются следующим образом:

- Физиологические потребности.
- Безопасность.
- Социальные потребности.
- Самовыражение [48].

Говоря о физиологических потребностях, очевидно, что их неудовлетворение приводит к базовой неудовлетворенности работника своим местом работы. Напротив, когда работник удовлетворен на данном уровне, это еще не значит, что он вовлечен в жизнь организации. Это вовлечение происходит непосредственно на четвертом уровне (самовыражение) [49].

Естественно возникает вопрос: каким образом управление по целям стыкуется с приведенной выше иерархией потребностей? Управление по целям создает организационный климат в компании. Под этим термином понимается:

- схема распределения и проектирования работ;
- качество этих работ с точки зрения уровня проблемности для работника;
- чувства достигнутых результатов, которое индивидуум получает от этой работы;
- уровень бюрократизации компании с точки зрения наличия процедур, технологических инструкций;
- связь менеджеров и исполнителей в процессе выполнения работ;
- вовлечение индивидуума в усилия команд и рабочих групп [50].

Организационный климат включает в себя природу работы, вовлеченность индивидуума в процесс ее исполнения и проектирования, тип обратной связи, имеющей место в организации (включая систему оценки и аттестации), систему вознаграждений [51].

Рассмотрим в этом контексте стыковку потребностей работника и шаги, которые должен предпринять менеджер для их удовлетворения.

Начнем с должностных инструкций. Эта потребность общеизвестна, любой работник, как только приходит в организацию, хочет в деталях знать, что от него будут требовать по работе. Система управления по целям требует от менеджера удовлетворения этой базовой потребности, т.е. создания понимания вокруг вопроса «какова суть данной работы». В принципе работник хочет получить ответы на три вопроса:

- Как моя работа связана с целями отдела и компании в целом, т.е. какой вклад я вношу?
- Какова моя ответственность?
- Как будут строиться мои отношения с начальником?

Периодичность отчетности перед ним, объем автономии и свободы в выполнении работы [52].

Ответы на эти вопросы нельзя получить только за счет письменной должностной инструкции, здесь требуется диалог начальника и подчиненного.

Вторая базовая потребность – участие в установлении целей работы. Здесь следует учитывать своеобразное противоречие, которое определяет границы данного участия. Сверху на менеджера давят цифры и сроки стратегического плана. Получив их сверху, он имеет полную свободу в распределении работ и определении точек промежуточного контроля. Именно здесь в рамках управления по целям возникает участие подчиненного в установлении целей работы, ибо менеджеру, не знакомому в деталях с рутинной каждой должности, требуется информационная поддержка [53].

Третья базовая потребность – оценка своей деятельности. В условиях управления по целям это оценка должна быть постоянна, независимо от того, присутствует ли менеджер рядом или нет. Отсюда необходимо установление

стандартов производительности труда и качества работы, а это часть управления по целям [54].

Четвертая потребность – получение помощи от руководителя. Имея стандарты производительности труда и качества работы, подчиненный обращается к начальнику именно в контексте выполнения этих стандартов, а не просто «за помощью» [55].

Пятая потребность – вознаграждения. Они бывают двух типов. Во-первых, это внешние вознаграждения (зарплата, продвижение и т.д.). Во-вторых, это внутренние вознаграждения, т.е. вознаграждения, возникающие в процессе труда. Первая группа вознаграждений удовлетворяет базовым потребностям работника, и менеджеры не имеют над ними контроля. Внутренние вознаграждения напрямую связаны с мотивацией персонала и полностью контролируются менеджером. Управление по целям изначально направлено на внутренние вознаграждения и стимулирует психологический рост персонала [56]. Психологическое развитие работника предполагает наличие в компании трех предпосылок, которые являются частью управления по целям. Во-первых, необходим диалог по целям работы. Следует признать и согласиться, что такой диалог требует времени и невозможен без участия самих исполнителей. Во-вторых, должна быть создана система обратной связи по результатам труда, минимизирующая субъективизм оценок. От него невозможно избавиться полностью. В третьих, система вознаграждений должна быть осознана линейным руководителем с концентрацией усилий на внутренней мотивации персонала не за счет лозунгов, а за счет создания благоприятной корпоративной среды [57].

Система управления по целям учитывает все эти три предпосылки. Фактически строится совокупность управленческих процедур, образующих цикл улучшения трудовой деятельности.

Таким образом, потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. В научной литературе выделяют 17 видов потребностей,

которые могут быть объединены в пять качественно различных групп (физиологические потребности, потребности в безопасности и стабильности, принадлежности, общественном признании и самореализации). Наибольшую эффективность в менеджменте даёт система управления потребностями по целям организации. Она учитывает все предпосылки, базовые потребности и выстраивает совокупность управленческих процедур, образующих цикл улучшения трудовой деятельности.

2.2 Ключевые показатели эффективности труда

Экономическая эффективность – это получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно вести себя рационально, т.е. не только постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты, но и максимизировать выгоды и минимизировать затраты. При анализе эффективности обычно используют критерий, выдвинутый итальянским экономистом и социологом Вильфредо Парето. В общем виде он звучит так: Парето-эффективным (или Парето-оптимальным) называется такое состояние экономики, при котором невозможно изменить производство благ или их распределение, чтобы благосостояние одного или нескольких субъектов выросло без уменьшения благосостояния других [58].

Парето-эффективность предполагает соблюдение трех условий: эффективность в сфере производства, эффективность в структуре выпуска благ, эффективность в распределении благ между потребителями (эффективность обмена).

Производственная эффективность достигается тогда, когда невозможно увеличить выпуск одного блага без сокращения выпуска другого. Допустим, некая фирма использует устаревшую технологию, не позволяющую ей получить наивысшее количество какого-то продукта с использованием имеющихся у нее ресурсов. Парето-оптимальное состояние в этом случае не достигается, поскольку, улучшив технологию, можно либо увеличить выпуск данного блага при тех же ресурсах, не уменьшая производство других благ, либо производить прежнее количество рассматриваемого блага, используя меньше ресурсов. В последнем случае за счет освободившихся ресурсов можно увеличить выпуск других благ [59].

Достижение Парето-эффективного состояния в производственной сфере можно наблюдать с помощью кривой производственных возможностей (рис. 1).

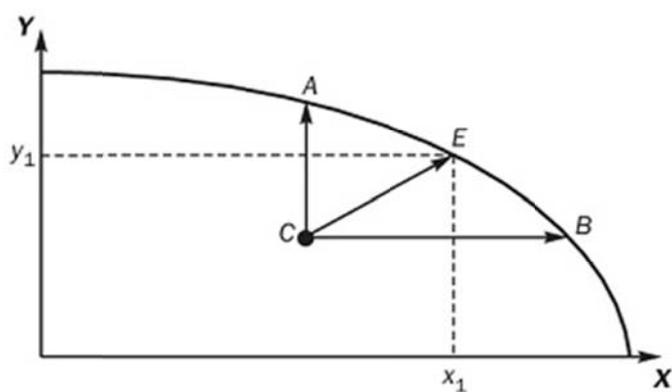


Рисунок 1 – Кривая производственных возможностей и эффективность в сфере производства

На рисунке 1 видно, что в точке **С** производство неэффективно по Парето, поскольку из этой точки возможен переход в точку **А**, **В** или **Е** на кривой производственных возможностей. Во всех этих случаях мы получаем улучшение по Парето: переход из точки **С** в точку **А** означает рост выпуска блага **Y** при неизменном выпуске блага **X**. Напротив, при переходе из точки **С** в точку **В** растет выпуск **X** при том же выпуске **Y**. Наконец, переход из точки **С** в точку **Е** знаменует рост производства обоих благ. Но, если достигнута одна из точек, лежащая на кривой производственных возможностей, то дальнейший рост выпуска любого из благ возможен только за счет сокращения производства другого блага. Таким образом, точки, лежащие на кривой производственных возможностей, отражают различные варианты Парето-эффективного производства двух благ.

При расчете эффективности производства благ соизмеряются затраты одного или всех факторов с полученной выгодой (благом). Отсюда ясно, что показателей эффективности производства может быть много. Измеряют:

- производительность труда – стоимость всей произведенной продукции, поделенная на численность работников или на стоимость затрат труда,
- материалоемкость – стоимость израсходованных природных ресурсов, в том числе прошедших первичную переработку (сырья, топлива и

энергии, материалов и полуфабрикатов) поделенная на стоимость произведенной продукции),

- капиталоемкость – это отношение стоимости использованного капитала к стоимости произведенной продукции,
- капиталоотдача – это показатель обратный капиталоемкости, т.е. отношение стоимости произведенной продукции к стоимости использованного капитала,
- рентабельность активов – это отношение чистой прибыли к активам [60].

Все это стоимостные показатели, т.е. измеряемые в денежном выражении. Если измерять их в физических величинах, то тогда это будут показатели не экономической, а технологической эффективности, которая отвлекается от стоимости ресурсов. Согласно ей, например, целесообразно использовать только новое оборудование, а согласно экономической эффективности можно использовать и старое, которое хоть и менее производительно, но не требует новых затрат на покупку [61].

Потребитель при расчете эффективности приобретения и потребления благ обычно исходит из их альтернативной стоимости, т.е. из стоимости тех благ, от которых ему приходится отказаться при получении желаемого блага. Для разных потребителей эта альтернативная стоимость различна, так как вкусы их неодинаковы. Однако по большинству благ в обществе есть общепризнанная, установившаяся альтернативная стоимость.

Ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности (от англ. Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности подразделения, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке

реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и организации в целом [62].

Система КРІ эффективна, поскольку для нее характерно следующее:

- Адресная принадлежность. Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности).

- Правильная ориентация. Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.

- Достижимость. Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее 70 – 80%.

- Открытость к действиям. Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

- Обеспечение прогнозирования. Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.

- Ограниченность. Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач, а не рассеивать их на слишком многие предметы.

- Легкость восприятия. Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

- Сбалансированность и взаимосвязанность. КРІ должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать между собой.
- Инициирование изменений. Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно, если за процессом следит руководство компании.
- Простота измерения. Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.
- Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами. Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая КРІ с учетом мотиваторов определенного сотрудника.
- Релевантность. Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».
- Сопоставимость. Показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях.
- Разумность. Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа [63].

Принято выделять четыре основных вида ключевых показателей эффективности:

- 1) Целевые показатели. Данные индикаторы отражают степень приближенности к поставленной цели.

2) Процессные показатели. Свидетельствуют об эффективности процесса. Они позволяют оценить, можно ли выполнить определенный процесс быстрее либо сократить расходы без последствий для качества.

3) Проектные показатели. Данные показатели связаны с конкретными целями проекта – свидетельствуют об эффективности выполнения всего проекта и его отдельных частей.

4) Показатели внешней среды. На данные показатели невозможно непосредственно влиять. Однако они должны учитываться, к примеру, при разработке целевых показателей. В числе внешних КРІ можно отметить колебания стоимости, сложившийся уровень цены на рынке [64].

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе КРІ стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели КРІ в системе формирования переменной части заработной платы должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль организации от 10 до 30 %, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала. Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда [65].

Можно привести пять ключевых аргументов в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех организации и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность – сотрудник понимает, за что организация готова его вознаграждать, организация понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Организация определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков» [66].

Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности

Рекомендуется разрабатывать KPI по иерархии сверху вниз – от главной цели предприятия до целей подразделений и функционалов. Порой начинается формирование снизу – от показателей и целей определенного исполнителя (как правило, от топ-менеджера до менеджера среднего звена), затем начинается путь вверх к формированию общей цели. Ведь на уровне бытового сознания складывается впечатление, что значительно легче поставить цель сотруднику, чем достичь понимания общей цели организации. Но при таком условии не может быть гарантии достижения желаемых результатов в масштабе работы всего предприятия, если делается ставка на отдельных сотрудников. Следовательно, понадобится сверить

соответствие отдельных целей общей цели организации. Фактически, потребуется дважды выполнять одинаковую работу.

Прежде всего, при планировании создания КРІ нужно ответить на вопрос «зачем?». Для чего ведется деятельность компании, для каких задач она пришла на рынок, зачем нужна потребителям? От ответа на данный вопрос и будет зависеть выбранное направление деятельности на рынке – из своего текущего положения до выбранной конечной цели [67].

Нужно определить свою цель, которая ставится на отдаленную перспективу – к примеру, спустя 3 года. При формулировке ответа не рекомендуется сосредотачивать свое внимание на финансовых аспектах. Лучше формулировать цель таким образом, чтобы финансовое желание следовало из неё, однако четко не прописывалось. Благодаря этому возрастает устойчивость системы, несмотря на изменения параметров рынка. Цель должна быть связана не с определенной единицей, а с рынком – поэтому действия будут изначально настроены на рыночные изменения.

В большинстве случаев не возникает проблем при составлении списка возможных КРІ. Поскольку менеджерам отлично известны параметры, по которым возможна оценка деятельности подразделений. Однако проблемами сопровождается отбор самых значимых КРІ. Для этого можно выделить 6 принципов отбора и внедрения ключевых показателей эффективности:

- 1) Правило «10/80/10» – означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. Для подразделений рекомендуется использовать не более 10–15 КРІ, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием, а руководство организации – «разбором полётов» по исполнению КРІ, которые не сильно влияют на результативность, как подразделения, так и компании.

- 2) Принцип управляемости и контролируемости – подразделению, ответственному за определённый показатель, должны быть выделены ресурсы на его управление, а результат может быть проконтролирован.

3) Принцип партнерства – успешное решение задачи повышения производительности требует установления эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами: совместная разработка стратегии внедрения системы, необходимость добиться понимания того факта, что требуются перемены.

4) Принцип перенесения усилий на главные направления – Повышение производительности требует расширения полномочий сотрудников организации, особенно тех, кто работает непосредственно на «передовой линии»: помощь сотрудникам, нуждающимся в повышении квалификации, обеспечение проведения тренингов, передачу ответственности на разработку собственных ключевых показателей эффективности, эффективное действие коммуникаций (горизонтальной и вертикальной).

5) Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности – очень важно, чтобы менеджеры создали такую интегрированную схему оценки, которая стимулировала бы конкретные ответственные действия. Необходимо регулярно проводить отчетные совещания по срокам в зависимости от сложности решаемого вопроса.

6) Принцип согласования производственных показателей со стратегией – показатели производственной деятельности лишены всякого смысла до тех пор, пока они остаются не привязанными к текущим критическим факторам успеха, составляющим сбалансированную систему показателей, и стратегическим целям организации [68].

Таблица 3 – Наиболее распространенные КРІ и система их измерения/расчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения (расчета)
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)

Для каждого показателя экспертным путем присваивается свой вес, чтобы совместная сумма весов всех КРІ составляла единицу. Вес нужно определять с учетом принципа необходимости – какие показатели нужно выполнить для достижения цели (какие не просто желательны, а именно

необходимы, без которых достичь цели просто невозможно). Для данных показателей и характерен наибольший вес.

Расстановкой весов обычно занимается гендиректор с командой топ-менеджеров, учитывая приоритетность задач организации. По весу показателя можно понимать, на какие действия организация должна делать основную ставку в обозримой перспективе [69].

Разработку ключевых показателей эффективности рекомендуется проводить в 4 этапа:

1) Предпроектные работы. На данном этапе происходит: получение одобрения и поддержки высших руководителей, инициирование и планирование проекта, создание проектной группы, проведение предпроектного исследования.

2) Разработка методики системы КРІ. Этот этап включает в себя: оптимизацию организационной структуры, разработку методической модели, разработка процесса управления организацией на основе КРІ и разработку системы нормативно-методической документации (регламентация). При разработке методики КРІ важно акцентировать внимание на:

- Изменении корпоративной культуры и организации процессов.
- Разработке целостной стратегии развития КРІ.
- Разъяснении персоналу достоинств КРІ.
- Выборе решающих КРІ для всей организации.
- Разработке структуры отчетности для всех уровней.
- Координация применения решающих КРІ.
- Уточнении КРІ для поддержания их актуальности.

3) Разработка информационной системы КРІ. На данном этапе проводится разработка технического задания для настройки информационной системы, обучение пользователей, проведение опытной эксплуатации.

4) Завершение проекта. Ввод системы КРІ (методики и информационной системы) в промышленную эксплуатацию.

Из изложенного выше следует, что экономическая эффективность – это получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов. При расчете эффективности производства благ соизмеряются затраты одного или всех факторов с полученной выгодой (благом). Ключевые показатели эффективности – это показатели деятельности подразделения, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом. Для отбора и внедрения ключевых показателей эффективности можно выделить 6 основных принципов (правило «10/80/10», принцип управляемости и контролируемости, принцип партнерства, принцип перенесения усилий, принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности, принцип согласования производственных показателей со стратегией). Разработку ключевых показателей эффективности рекомендуется проводить в 4 этапа: предпроектные работы, разработка методики системы КРІ, разработка информационной системы КРІ, завершение проекта.

2.3 Основные факторы удовлетворенности трудом

Одной из основных задач при формировании эффективной системы мотивации является выявление причин неудовлетворенности работников своим трудом, а также выработка конкретных мер и решений в поисках эффективной работы персонала.

Проблема удовлетворенности трудом занимает практически центральное место в жизни каждого трудоспособного человека. Этой тематике уделяли большое внимание, как экономисты, так и социологи, создавая различные теории, концепции, модели, вырабатывали практические рекомендации по применению своих теорий [70].

Было выявлено, что на степень удовлетворенности работника своим трудом большое влияние оказывает его возраст. В возрасте от 20 до 30 лет удовлетворенность трудом снижается из-за расхождения между задуманными планами молодых людей по отношению к своей карьере или работе на определенной должности и той реальной обстановкой, в которой данный сотрудник пребывает, – «шок при столкновении с реальностью». Со временем работник привыкает и приспосабливается к этому и достигает определенных профессиональных целей, его удовлетворенность постепенно увеличивается; пик ее приходится на возраст около 40 лет. За этим периодом следует «кризис середины карьеры», который обычно наблюдается в возрасте от 45 до 50 лет. После разрешения этого кризиса уровень удовлетворенности опять повышается [71].

При наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на факторы, вызывающие неудовлетворенность, и делать все возможное для того, чтобы эту неудовлетворенность устранить. После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, руководителю следует сконцентрировать внимание на приведение в действие мотивирующих факторов, обеспечивающих удовлетворенность трудом, и уже через них добиваться

высоких результатов труда. А так как удовлетворенность трудом является таким фактором, который может влиять на эффективность работы организации, то рассмотрение данного аспекта является достаточно перспективным [73].

Удовлетворенность трудом является результатом восприятия самими работниками того, насколько их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров снижается, уменьшается число прогулов, работники обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма, больше склонны к сотрудничеству, чаще помогают сослуживцам и клиентам [73].

Среди факторов, которые влияют на удовлетворенность трудом, выделяются следующие:

- 1) уровень запросов работника к содержанию и условиям труда;
- 2) оценка состояния условий труда и их адекватность требованиям работника;
- 3) мера собственных усилий субъекта в достижении желаемых условий труда;
- 4) степень возможности воздействия работника на совершенствование условий труда [74].

Также можно выделить 5 базовых факторов, необходимых для того, чтобы работа воспринималась сотрудниками организации как содержательная, интересная и приносящая удовлетворение:

1. Разнообразие умений. Более содержательны те работы, для которых требуется много, а не одно или несколько различных умений.
2. Идентичность задания. Работы, которые составляют единое целое, более содержательны, чем работы, являющиеся лишь некоторой частью всей работы.

3. Важность задания. Работы, которые важны для других людей, более содержательны, чем маловажные работы.

4. Автономия. Работы, при выполнении которых человек может проявлять независимость, пользоваться свободой и принимать решения, касающиеся выполнения работы, более содержательны, чем работы, не дающие таких возможностей.

5. Обратная связь, касающаяся работы. Работы, в которые включена обратная связь, более содержательны, чем работы без обратной связи [75].

При исследовании удовлетворенности целесообразно учитывать, что людям присущи устойчивые черты, которые предрасполагают их к удовлетворенности или неудовлетворенности своей работой независимо от фактической производственной ситуации. Некоторым сотрудникам нравятся все рабочие ситуации, в которых они оказываются, а другим – не нравится ни одна из них. Общую склонность к позитивным реакциям на окружающую среду называют «позитивной аффективностью», а склонность к негативным реакциям – «негативной аффективностью». Исследования подтверждают существование положительной корреляции (тесной связи) между оценками положительной аффективности и большей удовлетворенностью работой.

Организациям целесообразно периодически исследовать уровень удовлетворенности своих сотрудников, чтобы своевременно предпринимать действия, предотвращающие и разрешающие проблемы, волнующие сотрудников. Кроме того, предоставляется возможность «выпускать» негативные эмоции работников, осуществлять обратную связь с подчиненными [76].

Периодические исследования в данной области должны совмещаться с ежедневным мониторингом удовлетворенности трудом. Менеджеры, с одной стороны, получают текущую информацию об уровне удовлетворенности трудом во время личных контактов и коммуникаций, а с другой – имеют доступ к различной информации, которая может быть использована и для анализа удовлетворенности [77].

К источникам информации относятся жалобы, данные о невыходах и опозданиях, показатели качества продукции, показатели выполнения рабочих заданий, текучесть рабочей силы, опросы увольняющихся, предложения сотрудников, отчеты о проведении обучения.

Исследование в большинстве случаев проводится в виде анкетирования. В качестве альтернативы может использоваться интервью, однако индивидуальная беседа с сотрудником в подобном случае требует затрат времени (1–2 часа на каждого) и специальной подготовки интервьюера [78].

При анкетировании существует ряд ситуационных переменных, которые могут влиять на понимание вопросов и готовность респондентов быть искренними:

- форма вступительного текста и ясность инструкции;
- анонимность опроса;
- степень сензитивности к вопросам, т. е. степень озабоченности респондентов по поводу того, что другим могут стать известны их ответы. Например, вопросы об условиях труда обычно обладают низкой сензитивностью, а вопросы, касающиеся руководства, – высокой;
- использование выборок достаточно большого размера, чтобы распределение искажений ответов можно было считать случайным [79].

Для измерения качественных признаков используют процедуру квантификации, т. е. придания количественной определенности изучаемым качественным признакам. Инструментом измерения при этом выступает шкала, представляющая систему характеристик изучаемого свойства, выполняющую роль эталона [80].

Таким образом, на степень удовлетворенности трудом влияет большое количество факторов. Отсутствие хотя бы одного из них может привести к негативным результатам. Организациям целесообразно периодически исследовать уровень удовлетворенности своих сотрудников, чтобы

своевременно предпринимать действия, предотвращающие и разрешающие проблемы, волнующие сотрудников. Следовательно, в интересах руководства организации создать для работников благоприятные условия труда для успешного развития.

3 Организация мотивации труда в САО «ВСК»

3.1 Характеристика САО «ВСК»

Полное наименование: Страховое акционерное общество «ВСК». Организационная форма – акционерное общество. САО «ВСК» является юридическим лицом. Основной целью деятельности общества является получение прибыли за счет ведения страховой и иной деятельности в соответствии с действующим законодательством РФ [81].

Предмет деятельности общества – страхование и перестрахование, а также иная деятельность, направленная на увеличение прибыли в рамках действующего законодательства.

Страховой дом «ВСК» основан 11 февраля 1992 года. Компания была создана с уставным капиталом 5000 рублей. 11 ноября 1992 года открыт первый филиал компании в Ростове-на-Дону. Страховой дом практически сразу вошел в число лидеров страховых компаний России. Спустя два года после основания, компания стала членом Всероссийского Союза Страховщиков (ВСС).

Уставной капитал САО «ВСК» на данный момент составляет 3 650 000 000 рублей и разделен на 36 500 000 обыкновенных акций номинальной стоимостью 100 рублей каждая. Уставной капитал может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций общества (или уменьшен таким же образом). Все акции являются именными. Могут быть обыкновенными или привилегированными. Общество вправе размещать акции путем распределения среди акционеров общества, закрытой подписки либо конвертации [82].

В настоящее время, по данным рейтингового агентства «Эксперт РА» страховой дом «ВСК» имеет рейтинг надежности А++ «Исключительно высокий уровень надежности». Прогноз по рейтингу – «стабильный», что означает высокую вероятность сохранения рейтинга на прежнем уровне в среднесрочной перспективе [81].

Миссия САО «ВСК» сформулирована следующим образом:

«Мы стремимся быть компанией национального масштаба и значения, которая изменит отношение к страхованию в России, доказав, что оно может быть основано на партнерстве и доверии.

Мы развиваем страховой рынок, уделяя особое внимание экономике регионов.

Мы поддерживаем наших корпоративных клиентов и партнеров в их стремлении построить устойчивый бизнес.

Мы считаем выполнение взятых на себя обязательств основным условием для развития страхования в России.

Мы выстраиваем долгосрочные и взаимовыгодные отношения, давая людям уверенность и сохраняя их привычный мир».

К основным ценностям САО «ВСК» относятся:

- Честность и открытость, так как только открытые и честные отношения можно назвать партнерскими.
- Нацеленность на общий результат, ведь взаимодействуя с клиентами и партнерами, мы достигаем решения поставленных целей, выгодных всем участникам.
- Уважительное отношение к каждому сотруднику, клиенту и партнеру.
- Профессионализм и развитие. Чтобы вся команда была сильной, каждый ее участник должен разделять философию компании, быть частью целого и максимально эффективно выполнять поставленные перед ним задачи. Нам важно не останавливаться на достигнутом, постоянно совершенствоваться и развиваться. Как истинные профессионалы мы всегда готовы взять на себя ответственность за свои дела и поступки.
- Преемственность и традиции. Поддержка сложившихся и создание новых традиций, является неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Наша история – это опыт и знания, которые позволяют нам достигать успеха.

Важным элементом внутренней среды компании САО «ВСК» является корпоративная культура, в которой можно выделить следующие части:

- 1) Этический кодекс. Единые стандарты поведения, общения сотрудников «ВСК».
- 2) Наградная компания. Юбилеи, высокие результаты работы, стаж работы в «ВСК», юбилеи филиалов.
- 3) Внутренние коммуникации. Общение с руководством «ВСК», опросы, рассылки, форумы, портал.
- 4) Спортивно-оздоровительные мероприятия. Корпоративный спорт, вакцинации, консультации по вопросам здоровья, пропаганда здорового образа жизни.
- 5) Корпоративные праздники. Поздравления, Новый Год, дни рождения, день страховщика, 23 февраля, 8 марта, субботники.
- 6) Социальные программы. Банковские дни, партнерские программы, материальная помощь, ДМС.

В компании САО «ВСК» существует кодекс корпоративной этики, то есть свод правил и норм поведения, которые разделяют все сотрудники. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности. Кодекс корпоративной этики выполняет три основные функции:

- 1) Маркетинговую, заключающуюся в формировании доверия к компании со стороны клиентов и партнеров.
- 2) Управленческую, то есть регламентирующую поведение в сложных этических ситуациях, направленную на повышение эффективности деятельности сотрудников.
- 3) Развития корпоративной культуры, ориентирующую сотрудников на единые корпоративные цели.

Для планомерного развития рынка страхования в Российской Федерации в целом и САО «ВСК», в частности, используется программа

стратегического развития до 2020 года [83]. Согласно данной программе рынок страхования должен выполнять следующие экономические функции:

1) Обеспечение непрерывности процесса производства и возмещение убытков предприятий за счет средств страховых организаций, без экстренного выделения значительных ресурсов из бюджетных средств и внебюджетных доходов.

2) Предупреждение и снижение вероятного ущерба при страховых событиях.

3) Обеспечение социально-экономической стабильности.

4) Обеспечение эффективности функционирования системы социального обеспечения и господдержки.

Реализация стратегии предполагает следующие условия и мероприятия:

1) Стимулирование спроса на страховые услуги и содействие повышению страховой грамотности населения и бизнеса.

2) Повышения уровня конкуренции.

3) Сохранение суверенитета российского страхового рынка.

4) Увеличение емкости российского страхового рынка.

5) Развитие национального перестраховочного рынка и запрещение механизма фронтинга.

6) Снижение доли обязательных видов страхования в совокупных взносах и повышение эффективности работы систем обязательного страхования.

7) Повышение надежности российского страхового рынка.

8) Повышение уровня прозрачности страховых организаций.

9) Развитие инфраструктуры страхового рынка.

Органы управления САО «ВСК».

Управление в компании САО «ВСК» организовано на высоком уровне и соответствует таким принципам научного менеджмента как прозрачность и понятность организационной структуры, четкость руководства, минимизация уровней управления на предприятии. Данная система управления позволяет компании САО «ВСК» эффективно вести деятельность по страхованию и находиться в числе лидеров среди компаний Российской Федерации в данной области. Структура САО «ВСК» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура САО «ВСК»

1. Общее собрание акционеров.

Является высшим органом управления. Имеет 23 компетенции. Среди наиболее важных можно выделить: внесение изменений и дополнений в Устав общества, реорганизация и ликвидация общества, избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий, определение количества, номинальной стоимости, категорий, типа акций, увеличение/уменьшение уставного капитала, избрание Генерального директора общества и досрочное прекращение его полномочий, распределение прибыли.

Правом голоса на Общем собрании акционеров обладают все акционеры – владельцы обыкновенных именных акций общества (одна голосующая акция – один голос). Выборы членов Совета директоров осуществляются кумулятивным голосованием, при котором число голосов, принадлежащих акционеру, равно количеству принадлежащих ему акций, умноженному на количество кандидатов.

Повестка дня Общего собрания акционеров утверждается Советом директоров общества. Право вносить предложение на повестку имеют акционеры, владеющие в совокупности не менее чем 2 % голосующих акций общества, в срок не позднее 60 дней после окончания финансового года.

2. Совет директоров

Совет директоров – осуществляет общее руководство деятельностью общества и вырабатывает политику, направленную на достижение целей общества, а также контролирует выполнение исполнительными органами общества решений Совета директоров и решений Общего собрания акционеров.

Совет директоров имеет 25 компетенций. Ключевые компетенции заключаются в: определении приоритетных направлений деятельности

общества, утверждении годового бизнес-плана общества, утверждении годовой финансовой отчетности общества, созыве годового и внеочередного общих собраний акционеров, утверждении состава Правления обществом, использовании резервного и иных фондов общества, утверждении и изменении инвестиционной политики общества и дивидендной политики, одобрении крупных сделок.

Количественный состав Совета директоров составляет 7 членов. Кворум для заседания Совета составляет 5 членов.

Председатель Совета директоров избирается членами совета из их числа простым большинством голосов от общего числа членов Совета директоров.

3. Правление общества.

Действует на основании Устава общества и Положения о Правлении.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется одновременно Правлением общества и Генеральным Директором. Генеральный Директор осуществляет функции председателя правления обществом.

Правление правомочно:

- решать вопросы развития общества и его деятельности, создавать комитеты для решения конкретных вопросов;
- разрабатывать для представления Совету директоров планы и основные программы развития;
- утверждать положения о филиалах и представительствах общества;
- давать рекомендации Совету директоров по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров.

4. Генеральный директор.

Осуществляет руководство текущей деятельностью общества одновременно с Правлением общества. Подотчетен Общему собранию акционеров и Совету Директоров общества. Избирается Общим собранием акционеров. Действует с учетом ограничений, установленных текущим уставом. Может иметь заместителя.

Генеральный директор имеет 8 компетенций:

1. непосредственно осуществляет оперативное руководство деятельностью общества, заключает договоры;
2. обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров;
3. планирует деятельность общества и обеспечивает выполнения планов;
4. утверждает сметы;
5. определяет условия найма и оплаты труда работников общества;
6. принимает на работу и увольняет работников.

Состав Томского филиала САО «ВСК»

В Томском филиале САО «ВСК» можно выделить 4 наиболее значимых отдела.

1) Отдел корпоративного страхования.

Занимается непосредственно страхованием юридических лиц. Страхование имущественных и иных интересов экономических субъектов. В зависимости от полноты обеспечения субъекта страховой и социальной защитой и других форм реализации страховых отношений корпоративное страхование рассматривается в узком и широком смысле слова.

В узком смысле слова корпоративное страхование подразумевает страхование единичных или нескольких рисков экономического субъекта. Корпоративное страхование в широком смысле слова — это многорисковое,

комбинированное, долгосрочное страхование имущественных и иных интересов предприятия.

Принципы корпоративного страхования.

Сформулированные критерии всеобъемлющего корпоративного страхования по существу отражают принципы его организации – комплексности, комбинирования и долгосрочности.

1. Принцип комплексности означает учет всей системы рисков корпоративного клиента.

2. Принцип комбинирования страховых рисков обеспечивает учет возможной взаимосвязи рисков. Данный принцип снижает избыточное страхование. Эффект комбинированного страхования реализуется при проведении комплексного страхования у одного страховщика или в рамках страхового пула.

3. Принцип долгосрочности означает организацию страховых отношений страховщика с корпоративным клиентом на долгосрочной основе, что обеспечивает реализацию убыточного подхода к регулированию претензий страхователя, оптимизацию его финансовых потоков и реальное финансирование страховщиком мероприятий, направленных на уменьшение вероятности наступления страховых случаев и возможного ущерба и у предприятия.

2) Отдел розничного страхования.

Структура задач центра розничного страхования Томского филиала САО «ВСК» разделяется на 2 уровня: федеральный и региональный. Федеральный уровень подразумевает участие в проекте «ВСК – агентская компания», участие в подпроекте «Создание лояльной агентской сети из военнослужащих, уволенных в запас и приравненных к ним», участие в проекте «VIP-Сбербанк». На региональный уровень осуществляется исполнение программы «Розничное страхование на свободном рынке» и исполнение программы «VIP-клиенты».

Отдел розничного страхования Томского филиала выполняет следующие функции:

- Анализ рынка.
- Планирование финансовых и нефинансовых показателей.
- Планирование мероприятий по достижению показателей.
- Формирование структуры продающих подразделений ЦРС филиала.
- Подбор и обучение персонала вертикали.
- Передача и закрепление клиентской базы.
- Контроль показателей деятельности и оценка эффективности.

3) Операционный отдел.

Операционный отдел – подразделение филиала, состав которого сформирован из специалистов, отвечающих за подготовку страховой документации и администрирование страховой документации и платежей, без выделения структурных групп. Функционал каждого сотрудника операционного отдела формируется из обязанностей, соответствующих утвержденным стандартам должности и указанных в индивидуальной функциональной карте.

4) Бухгалтерский отдел.

Занимается бухгалтерским учетом филиала.

Управление персоналом

В 2013-2014 годах в компании САО «ВСК» была внедрена комплексная программа управления персоналом. Глобальная цель данной программы была сформулирована следующим образом: повысить эффективность кадровых ресурсов для достижения бизнес-целей компании. Для достижения цели был разработан целый комплекс задач:

1) Сформировать единую систему управления персоналом полного цикла на основе Корпоративной модели компетенций, ресурсного подхода, современных методов работы с персоналом, средств автоматизации.

2) Повысить квалификацию руководящего состава по общему управлению и управлению персоналом.

3) Сформировать основу HR-бренда: надежность, определенность и открытость кадровой политики, современные стандарты кадровых процессов, автоматизация кадровых процессов; определенность требований к работнику, упорядоченная система оплаты труда и мотивации, управление по целям, возможность работника влиять на результат, развитие карьеры, доход; современная система обучения и развития; привлекательная социальная политика, активные внутренние коммуникации, внешнее подтверждение престижа компании на рынке труда.

4) Обеспечить положительную динамику текучести персонала.

5) Обеспечить повышение эффективности вложений в персонал [81].

Следует отметить, что на 2015 год по решению всех 5 задач наблюдается положительная тенденция.

Основные конкуренты САО «ВСК»

К факторам внешнего воздействия относятся конкуренты САО «ВСК». Это в частности: Ингосстрах, Ресо-гарантия, АльфаСтрахование, ВТБ Страхование, Сбербанк Страхование Жизни, Согласие. В таблице 5 представлены компании по доле рынка в процентах и тыс. рублях в 2015 году. Естественно ВСК не может конкурировать с РОСГОССТРАХ (13.15 %) и СОГАЗ (10.65 %).

Таблица 4 – 10 крупнейших страховых компаний РФ на 2015 год [84]

№	Название компании	Доля рынка, %	Доля рынка, тыс. руб.
1	РОСГОССТРАХ	13.15	129 866 349
2	СОГАЗ	10.65	105 229 870
3	ИНГОССТРАХ	6.66	65 774 492
4	РЕСО-ГАРАНТИЯ	6.61	65 252 234
5	АЛЬФАСТРАХОВАНИЕ	4.84	47 779 953
6	ВСК	3,82	37 680 235
7	ВТБ СТРАХОВАНИЕ	3.71	36 630 989
8	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ	3.69	36 487 794
9	СОГЛАСИЕ	3.43	33 856 521
10	АЛЬЯНС	2.50	24 650 288

Несмотря на то, что в абсолютном выражении показатели компании «ВСК» увеличились с 2011 по 2015 годы на 12 532 772 тыс. руб., доля рынка САО «ВСК» в процентах сократилась на 0,69 %, и она переместилась на 6-7 место в 2014-2015 годах, вместо стабильного 5 места в 2011-2012 годах (таблица 6).

Таблица 5 – Динамика изменения доли рынка САО «ВСК»

Год	Место	Доля рынка, %	Доля рынка, тыс. руб.
2011	5	4,51	25 147 463
2012	5	4,47	29 676 816
2013	6	4,15	33 579 261
2014	7	4,18	37 814 015
2015	6	3,82	37 680 235

Таким образом, можно утверждать, что САО «ВСК» входит в число лидеров Российского рынка страхования. В 2013-2014 годах была внедрена комплексная программа управления персоналом, направленная на достижение бизнес-целей компании.

3.2 Действующая модель мотивации труда в САО «ВСК»

В САО «ВСК» с 2012 года действует система премирования «Отличная 20-ка ВСК». Цель данной системы мобилизовать все структуры ВСК на достижение высоких финансовых показателей и повышение личной заинтересованности сотрудников [81].

Ее реализация потребовала решения следующих задач:

- 1) Создать дополнительную мотивацию персонала.
- 2) Обеспечить объективность оценки эффективности деятельности сотрудников ежемесячно, ежеквартально, по итогам 6 и 12 месяцев.
- 3) Ввести информационное освещение данного проекта для сотрудников.
- 4) Организовать поощрение лидеров проекта по итогам года специальными призами от ВСК.
- 5) Осуществлять передачу опыта лидеров отличной 20-ки ВСК.
- 6) Создать дополнительные возможности развития для участников проекта.

Среди номинаций «Отличной 20-ка ВСК» можно выделить такие как: лучшие директора филиалов, лучшие страховые агенты, лучшие руководители отделений и клиентских залов, лучшие работники финансовых служб, лучшие специалисты по страховому учету.



Рисунок 3.1 – Основные категории сотрудников проекта «Отличная 20-ка ВСК»



Рисунок 3.2 – Основные категории сотрудников проекта «Отличная 20-ка ВСК»

Проект осуществляется в 4 этапа.

Первый этап. Запуск проекта. Ввод в действие новой системы мотивации, частью которой является Проект. Установление индивидуальных задач и задач подразделения в рамках единой системы мотивации ВСК, обязательность ежемесячных планов продаж для подразделений и сотрудников продающих центров. Обязательность ежемесячного/ ежеквартального подведения итогов выполнения индивидуальных задач и задач подразделения.

Второй этап. Рейтинг по итогам работы сотрудников. Рейтинг персональных результатов выполнения контрольных показателей ежемесячно /ежеквартально по категориям. По результатам каждого квартала и 6 месяцев на основании выполнения задач и среднему значению в рейтинге выбирается и утверждает приказом генерального директора 20-ка лучших сотрудников по каждой категории и формируется итоговый рейтинг по категориям по всем филиалам, информация размещается на Портале. Ежемесячно на Портале размещается предварительный рейтинг отдельных категорий сотрудников.

Третий этап. «Саммит отличной 20-ки ВСК» По итогам полугодия проводится конференция для лидеров проекта для обмена опытом и лучшими практиками ВСК. В рамках конференции проводится обучение для участников.

Четвертый этап. Подведение итогов года. По итогам года, на основании рейтинга, 300 человек становятся победителями проекта «Отличная 20-ка ВСК». Они все поощряются коллективной туристической поездкой. Лидеры – ТОП-5 могут дополнительно получить возможность:

- пройти стажировку в иностранной страховой компании;
- участвовать в стратегических сессиях с участием руководства Компании;
- пройти обучение по программе MBA;
- реализовать планы по карьерному росту в Компании в качестве «горячего» кадрового резерва на ключевые должности;
- пройти тематический курс бизнес – обучения;
- получить персональное приглашение на «Завтрак с Акционером»;
- пройти персональную коуч – сессию;
- участвовать в розыгрыше туристических путевок.

Главные критерии для вхождения в отличную 20-ку ВСК:

1. Высокий (1–20 ранг) персональный рейтинг по результатам выполнения работы по итогам месяца/квартала/ 6 месяцев и года в рамках действия Положения о единой системе мотивации работников Компании при условии стажа работы в Компании не менее 6 мес.

2. Высокие деловые качества:

- Действовать в интересах акционера.
- Профессионализм и лидерство.
- Командное взаимодействие с коллегами.
- Развитие других.

3. Активное участие в совершенствовании деятельности Компании:

- Передавать ценный опыт.
- Внедрять перспективные идеи.
- Реализовывать лучшие практики.
- Выявлять проблемы и предлагать оптимальные способы их решения.

6. Организация работы.

Для выявления проблем в действующей системе мотивации было проведен опрос, в котором приняло участие 26 сотрудников Томского филиала САО «ВСК» [Приложение 1]. В ходе анкетирования были выявлены следующие проблемы действующей системы мотивации:

- Недостаточная доля премирования в доходе работника, ниже «порога чувствительности», то есть меньше 20%.
- Выплата премий с отсрочкой в 3 месяца, что снижает мотивирующий эффект выплат.
- Оценка результатов деятельности подразделения не по месяцу, а по кварталу. Премия может быть не выплачена, если филиал не преодолел критическое значение по финансовому блок-фактору. Это блокирует действенность системы и стимулирующий эффект, так как нет прямой зависимости между выполнением показателей и премированием.

- Не включен весь персонал из-за дефицита средств и перераспределения их на ключевых работников по усмотрению директора филиала. Это также снижает управленческие возможности руководителей отделов компании.

- Деятельность не декомпозирована до оперативных ежемесячных показателей (ОП), что снижает действенность для каждого отдельного подразделения и работника.

Из изложенного выше следует, что в САО «ВСК» действует система премирования «Отличная 20-ка ВСК», призванная вовлечь все структурные подразделения на выполнение высоких финансовых показателей, повышение личной заинтересованности сотрудников в достижении общего успеха, обеспечения каждому возможности проявить высокий профессионализм и войти в число лучших. Однако система материальной мотивации Томского филиала САО «ВСК» нуждается в уточнениях, что показало исследование удовлетворенности мотивацией сотрудников.

3.3 Проектируемая модель мотивация и ее эффективность

Рекомендуемая модель мотивации для Томского филиала САО «ВСК» основана на ключевых показателях эффективности (KPI). Она призвана обеспечить решение следующих задач:

- Установление взаимосвязи целей подразделений и работников на плановый период с целями компании, возможности через достижение целей подразделения получения общего целевого результата.
- Соблюдение общих принципов мотивации в планировании бюджетных средств на цели премирования.
- Связь премирования с результативностью работы сотрудников по прозрачным правилам; повышение личной заинтересованности в высокоэффективной работе.
- гарантия компании от перерасхода средств на премирование работников при отсутствии достижения целевых бизнес показателей.
- управленческое сопровождение, методическая точность и прозрачность расчетов показателей, оперативный информационный сервис подразделений по выполнению KPI.

Для Томского филиала САО «ВСК» были сформулированы предложения по совершенствованию системы мотивации компании на 2016 год. Они заключаются в следующем:

- Интеграция всех действующих подходов к мотивации в единую систему, связанную с целями компании.
- Объединение и оптимизация бюджетов, централизованное управление бюджетами премирования (ежемесячно, ежеквартально, по итогам года).
- Внедрение системы OPI (оперативных показателей эффективности деятельности подразделения), связанной с KPI для оперативного (ежемесячного) контроля результатов и премирования.

- Сделать систему мотивации доступной для каждого сотрудника с помощью прозрачной схемы расчета, определяемой централизованно.

- Исключение из системы:

- премий за то, на что сотрудник не достаточно влияет или влияет только через качественную ежемесячную работу (например, исключение квартального премирования для рядовых работников «поточных» подразделений филиалов), замена на ежемесячную премию по OPI;

- дополнительных сдельных заработков за прямые должностные обязанности (например, суды до 100 тыс. руб. у юристов);

- Обеспечение условий для анализа дохода работника.

KPI позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом, являются частью системы мотивации работников, построенной на следующих принципах:

- связанность системы ключевых показателей эффективности со стратегическими целями общества;

- выполнимость ключевых показателей, установленных для общества на отчетный период, посредством достижения структурными подразделениями и работниками целевых значений ключевых показателей эффективности, установленных для них на этот период;

- предварительность утверждения ключевых показателей эффективности, утверждения их целевых значений, обязательность информирования работников;

- возможность количественной и качественной оценки, измеримость и достижимость ключевых показателей, возможность объективно оценивать результаты деятельности структурных подразделений, работников, общества в целом.

В таблице 6 представлены ключевые показатели эффективности наиболее подходящие для Томского филиала САО «ВСК». Это – УФР, рентабельность, объем сбора страховых премий, дебиторская задолженность

и специальные проекты. Также дан вес каждого показателя и определена степень его исполнения.

Таблица 6 – КРІ филиала на 2016 год

№	Наименование КРІ	Вес показателя	Значение коррект. коэффициента	Степень исполнения показателя
1	Условный финансовый результат (УФР), руб.	0,30	От 0,2 до 1	Для филиалов с рентабельностью от 12% и выше премия формируется прямо пропорционально проценту выполнения УФР
			0	Для филиалов с рентабельностью ниже 12% при УФР менее 100% – премирование не производится по всем показателям.
2	Рентабельность, %	0,25	1	100% и более
			0,5	От 95% до 100%
			0	Менее 95%
3	Объем сбора страховых премий, руб.	0,25	1	95% и более
			0,75	От 90% до 95%
			0,5	От 75% до 90%
			0	Менее 75%
4	Дебиторская задолженность просроченная на срок более 60-ти дней, руб.	0,1	1	Отсутствие просроченной дебиторской задолженности
			0	Наличие просроченной дебиторской задолженности

Продолжение таблицы 6

№	Наименование КРІ	Вес показателя	Значение коррект. коэффициента	Степень исполнения показателя
5	Специальные проекты	0,1	1 – исполнение планов 0 – невыполнение планов	Планы и требования к реализации спецпроектов исполнены Планы и требования к реализации спецпроектов не исполнены

В таблице 7 показаны принципы системы мотивации филиалов как для директора и руководителей, так и для рядовых сотрудников. Для большей эффективности они разделены с учетом временных рамок (месяц, квартал, год).

Таблица 7 – Основные принципы системы мотивации филиалов

Категория	Месяц	Квартал	Год
Директор филиала, руководитель ЦРС, ЦКС	Нет	Количество ФОТ с учетом выполнения КРІ. Условие – выполнение плановой рентабельности	Количество ФОТ в зависимости от рентабельности с учетом выполнения КРІ. Условие – выполнение плановых
Руководитель ОЦ, ОУП, ЮО	Нет		Количество ФОТ с учетом выполнения КРІ. Условие – выполнение плановых показателей по УФР и объему сборов

Продолжение таблицы 7

Категория	Месяц	Квартал	Год
Работники канальных продаж	Оборотная мотивация (% от сборов по рентабельным видам с учетом выполнения KPI/OPI)	Нет	
Работники прямых продаж	Оборотная мотивация по личным продажам с установлением зависимости от выполнения ИПЗ		
Работники непродающих подразделений, в т.ч. МТО, ЦРП	Ежемесячная мотивация (% от ФОТ с учетом выполнения KPI/OPI)		

В данной системе мотивации предлагается выделять следующие виды премирования:

- 1) За выполнение KPI в 1, 2, 3 квартале и по итогам года

Квартальная премия за выполнение KPI начисляется по результатам работы за отчетный период не позднее 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом. Выплата премии производится в сроки, установленные для выплаты заработной платы Правилами внутреннего трудового распорядка.

Премия по итогам года начисляется по результатам работы за отчетный период не позднее 25 июня года, следующего за отчетным. Выплата премии производится в сроки, установленные для выплаты заработной платы Правилами внутреннего трудового распорядка.

- 2) Премирование за перевыполнение целевого значения УФР по итогам года

Премия за перевыполнение целевого значения УФР по результатам работы за отчетный год начисляется не позднее 25 июня года, следующего за отчетным. Выплата премии производится в сроки, установленные для выплаты заработной платы Правилами внутреннего трудового распорядка.

Нужно учитывать, что внедрение новой системы мотивации связано с определенными рисками такими как:

- 1) Снижение уровня доходов работников и соответственно повышения текучести кадров.
- 2) Сроки и корректность установления планов и подведения итогов.
- 3) Порядок прохождения переходного периода.

Можно выявить следующие достоинства и недостатки новой системы мотивации. К числу достоинств относится:

- Прозрачность материального вознаграждения.
- Повышение эффективности деятельности.
- Снижение влияния директора на уровень дохода сотрудника.
- Вовлечение в систему мотивации подразделений не участвующих в продаже страховых продуктов.
- Своевременное выставление планового задания.
- Минимизация влияния сотрудников на распределение премии.
- Ориентированность на рентабельность страхового портфеля.

К недостаткам можно отнести:

- Риск недостаточной мотивации руководителя ЦКС, который фактически является главным продавцом по корпоративным договорам, но официально договор заключает менеджер, а не руководитель, следовательно, премия отойдет ему.
- Отсутствие возможности формировать директорский фонд на непредвиденные нужды филиала (проведение корпоративных мероприятий, операционные расходы, представительные расходы).

- На данный момент филиал практически не участвует в выставлении плановых показателей (это может быть правильно, но ответственность за ошибки нужно разделять). Нет точного определения расчета УФР (а это основной фактор получения премии).

Также в компании САО «ВСК» рекомендуется ввести систему оперативных показателей эффективности деятельности филиалов (ОПІ). Эта программа является результатом декомпозиции КРІ по вертикали до уровня работника, подразделения. ОПІ применяются в целях организации ежемесячного оперативного контроля результатов деятельности подразделений, работников, своевременного выявления отклонений и принятия корректирующих мероприятий, управленческих решений для достижения целей и задач более высокого уровня, в том числе установленных действующими КРІ.

ОПІ должна строиться с учетом следующих требований:

- соответствие диапазону ответственности, горизонту планирования, уровню принятия решений работника/подразделения;
- причинно-следственная связь с целями и задачами более высокого уровня, в том числе установленными действующими КРІ подразделения, филиала, компании;
- отражение основных, наиболее важных результатов деятельности на ежемесячной основе;
- доступность и целостность учетных данных;
- низкая/целесообразная трудоемкость планирования и подведения итогов;
- количество показателей – не более 3-5.

Следовательно, внедрение системы мотивации, основанной на ключевых показателях эффективности, позволит производить контроль деловой активности сотрудников, повысит ее эффективность обеспечит прозрачность материального вознаграждения. Также повысит личную

заинтересованность в высокоэффективной работе и профессиональном взаимодействии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация это совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность. Мотивация тесно связана со стимулированием. Ее сущность раскрывается с помощью трех функций: экономической, социальной и нравственной. Мотивация базируется на шести принципах: доступности, осязаемости, постепенности, минимизации разрыва между результатом труда и его оплатой, стимулов и антистимулов, а также сочетании моральных и материальных стимулов.

Нельзя однозначно сказать, какой вид мотивации более эффективен: материальный или нематериальный. Это нужно определять для каждой конкретной организации, исходя из множества влияющих факторов. Следовательно, выбирать между материальной и нематериальной мотивацией не стоит, так как они друг друга не заменяют, а дополняют. Использовать лучше и тот, и другой вид мотивации в комплексе.

Разработка оптимальной для России модели мотивации требует:

- всесторонне проанализировать особенности национальной культуры в сфере труда, найти наиболее устойчивые формы его организации и управления;
- внедрить в российский менеджмент те зарубежные наработки, которые наиболее адекватны специфике национального менеджмента.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. В научной литературе выделяют 17 видов потребностей, которые могут быть объединены в пять качественно различных групп (физиологические потребности, потребности в безопасности и стабильности, принадлежности, общественном признании и самореализации). Наибольшую эффективность в менеджменте даёт система управления потребностями по целям организации. Она учитывает все предпосылки, базовые потребности и

выстраивает совокупность управленческих процедур, образующих цикл улучшения трудовой деятельности.

Ключевые показатели эффективности – это показатели деятельности подразделения, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом. Для отбора и внедрения ключевых показателей эффективности можно выделить 6 основных принципов (правило «10/80/10», принцип управляемости и контролируемости, принцип партнерства, принцип перенесения усилий, принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности, принцип согласования производственных показателей со стратегией). Разработку ключевых показателей эффективности рекомендуется проводить в 4 этапа: предпроектные работы, разработка методики системы КРІ, разработка информационной системы КРІ, завершение проекта.

На степень удовлетворенности трудом влияет большое количество факторов. Отсутствие хотя бы одного из них может привести к негативным результатам. Организациям целесообразно периодически исследовать уровень удовлетворенности своих сотрудников, чтобы своевременно предпринимать действия, предотвращающие и разрешающие проблемы, волнующие сотрудников. Следовательно, в интересах руководства организации создать для работников благоприятные условия труда для успешного развития.

САО «ВСК» входит в число лидеров Российского рынка страхования. В 2013-2014 годах была внедрена комплексная программа управления персоналом, направленная на достижение бизнес-целей компании. В САО «ВСК» действует система премирования «Отличная 20-ка ВСК», призванная вовлечь все структурные подразделения на выполнение высоких финансовых

показателей, повышение личной заинтересованности сотрудников в достижение общего успеха, обеспечения каждому возможности проявить высокий профессионализм и войти в число лучших. Однако система материальной мотивации Томского филиала САО «ВСК» нуждается в уточнениях, что показало исследование удовлетворенности мотивацией сотрудников.

Внедрение системы мотивации, основанной на ключевых показателях эффективности, позволит производить контроль деловой активности сотрудников, повысит ее эффективность обеспечит прозрачность материального вознаграждения. Также повысит личную заинтересованность в высокоэффективной работе и профессиональном взаимодействии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева И. С. Шопенгауэр / И. С. Андреева, А. В. Гулыга. – М. : Молодая гвардия, 2010. – 367 с.
2. Генкин Б. М. Экономика труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : Норма: Инфра-М, 2014. – 352 с.
3. Вилюнас В. К. Психология развития мотивации / В. К. Вилюнас — СПб. : Речь, 2010. – 458 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2012. – 361 с.
5. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2011. – 272 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / А. Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для студентов вузов / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2012. – 716 с.
8. Белкин В. Н. Как управлять трудом / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина. – Екатеринбург: ИЭУрО РАН, 2010. – 304 с.
9. Дмитриенко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г. А. Дмитриенко, Е. А. Шарапанова, Т. М. Максименко. – М. : МАУП, 2009. – 248 с.
10. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2009. – 320 с.
11. Кокин Ю. П. Экономика труда / Ю. П. Кокин., П. Э. Шлендер. – М. : Магистр, 2008. – 686 с.
12. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.

13. Слепцова В. П. Повышение стимулирующей роли материального поощрения высокоэффективного труда: автореф. дис. канд. экон. наук // В. П. Слепцова, Саратов. – 2009. – 19 с.
14. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – изд. 4-е перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2008. – 670 с.
15. Сергеева Ю. А. Построение системы нематериального стимулирования сотрудников // Мотивация и оплата труда – 2005. – № 1.– С. 19–31.
16. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: учебник / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2014. – 512 с.
17. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: учебник / П. В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2014. – 448 с.
18. Минков Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование: учебник / Е. Г. Минков. – М. : Феникс +, 2014. – 416 с.
19. Кристиани А. Мотивация успеха / А. Кристиани. – М. : Интерэксперт, 2012. – 254 с.
20. Орлов В. Н. Внедрение форм мотивации в зависимости от человеческого фактора: автореф. дис. канд. экон. наук / В.Н. Орлов. – Москва, 2009. – 21 с.
21. Максвелл Д. Мотивация решает все / Д. Максвелл. – М. : Попурри, 2013. – 160 с.
22. Ивановская Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала / Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов. – М. : Проспект, 2013. – 461 с.
23. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. – М. : Гуманитарный центр, 2013. – 184 с.
24. Панов А. Я. Мотивационные теории управления персоналом / Менеджмент сегодня. – 2013. – №1. – С. 42–51.
25. Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уатли. – М. : Инфра-м, 2012. – 160 с.

26. Сейфуллаева, М. Э. Международный менеджмент : учеб. пособие / М. Э. Сейфуллаева. – М. : КноРус, 2011. – 232 с.
27. Фидельман Г. Н. Менеджмент систем. Мотивация // Стратегический менеджмент. – 2015. – №2. – С. 71–80.
28. Херцберг Ф. Мотивация к работе: учебник / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Б. Снидерман. – М. : Вершина, 2007. – 238 с.
29. Хахмович А. И. Мотивация к обучению // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 2. – С. 20–34.
30. Хасия Л. А. Нематериальная мотивация // Управление развитием персонала. – 2016. – № 1. – С. 34–40.
31. Челимова Н. А. Нематериальная мотивация. Так ли нематериальна? // Управления человеческим потенциалом. – 2012. – № 3. – С. 25–32
32. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : НОРМА, 2010. – 527 с.
33. Васильев Б. М. Система мотивации: плановый подход // Управление продажами. – 2010. – № 4. – С. 35–56.
34. Колосова Р. П., Бобков В. Н. К новой экономике труда // Уровень жизни регионов России, № 6. – 2013. – С. 12–14.
35. Шонбергер Р. Японские методы управления производством / Р. Шонбергер. – М. : Экономика, 2012. – 304 с.
36. Мильнер Б. З. Японский парадокс / Б. З. Мильнер, И. С. Олейник, С. А. Рочинко. – М. : Мысль, 2008. – 264 с.
37. Грейсон Дж. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века / Дж. К. мл. Грейсон, К. О'Делл, М. : Экономика, 2011. – 319 с.
38. Шкляр Т. А. Развитие и мотивация персонала в условиях информативности // Менеджмент качества. – 2015. – № 3. – С. 26–34.
39. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент: стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. И. Хендерсон. – Спб. : Питер, 2004. – 880 с.

40. Патутина Н. А. Организация взаимодействия и мотивация персонала компании // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 1. – С. 42–49.
41. Холлифорд С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров / С. Холлифорд, С. Уиддет. – М. : ГИППО, 2008. – 254 с.
42. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2011. – 352 с.
43. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб. : Питер, 2009. – 401 с.
44. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика / А. А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2014. – 398 с.
45. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. – М. : Феникс. – Москва, 2013. – 272 с.
46. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2012. – 338 с.
47. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – М. : Генезис, 2014. – 248 с.
48. Иванова С. И. Мотивация на 100% / С. И. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 884 с.
49. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала / Г. Х. Бакирова. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 440 с.
50. Захаров Н. Л. Управление настроением персонала в организации / Н. Л. Захаров, Б. Т. Пономаренко, М. Б. Перфильева. – М. : Инфра-М, 2012. – 288 с.
51. Леженкина Т. И. Научная организация труда персонала / Т. И. Леженкина. – М. : Синергия, 2012. – 352 с.
52. Надеждина В. А. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / В. А. Надеждина. – М. : Харвест, 2013. – 254 с.

53. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Ж. Нюттен. – М. : Смысла, 2013. – 608 с.
54. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – М. : Педагогика, 2013. – 800 с.
55. Баткаева И. А. Организация оплаты труда персонала / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова. – М. : Проспект, 2012. – 985 с.
56. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: учебник / Е. Н. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 273 с.
57. Гаудж П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2014. – 272 с.
58. Петросян Л. А. Теория игр / Л. А. Петросян, Н. А. Зенкевич, Е. В. Шевкопляс. – СПб. : БХВ-Петербург, 2012. – 432 с.
59. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия: учебник / Зайцев Н. Л. – М. : Инфра-М, 2012. – 414 с.
60. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятий / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 216 с.
61. Жиделева В. В. Экономика предприятия: учебное пособие / В. В. Жиделева, Ю. Н. Каптейн, И. В. Левина. – Сыктывкар : СЛИ, 2013. – 188 с.
62. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М. М. Панов. – М. : Инфра-М, 2013. – 255 с.
63. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – М. : Эксмо, 2010. – 104 с.
64. Курбатов А. Г., Кузнецов А. И. Разработка ключевых показателей эффективности: рекомендации практиков // Управление корпоративными финансами. – 2010. – №1. – С. 68–82.
65. Ватрак В. И. Ключевые показатели эффективности участников проектной деятельности // Управление человеческим потенциалом – 2014. – №2. – С. 25–34.

66. Журкова А. И. Ключевые показатели эффективности. Теория и практика применения: автореф. дис. канд. экон. наук / А. И. Журкова. – Москва, 2010. – 21 с.
67. Жданкин Н. А. Мотивация персонала как ключевой показатель эффективности компании // Мотивация и оплата труда. – 2010. – №4. – С. 62–69.
68. Расулов А. Ф. Как сделать так, чтобы ключевые показатели работали? // Управление продажами. – 2007. – №3. – С. 53–59.
69. Клавдиева Е. В. Основы методологии разработки системы ключевых показателей эффективности // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. – №3. – С. 67–75.
70. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. – М. : Гуманитарный центр, 2013. – 144 с.
71. Парабеллум А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников / А. Парабеллум, А. Белановский, Н. Мрочковский. – СПб. : Питер, 2014. – 208 с.
72. Кибанов А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. – М. : Проспект, 2012. – 608 с.
73. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда: учебник / А. Волосский. – М. : Техносфера, 2012. – 496 с.
74. Кибанов А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. – М. : Проспект, 2013. – 212 с.
75. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Апенько, А. И. Мерко. – М. : Альфа-Пресс, 2012. – 640 с.
76. Пономарев И. П. Мотивация работой в организации / Пономарев И. П. – М. : Либроком, 2013. – 224 с.
77. Башмаков В. И. Управление социальным развитием персонала / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – М. : Академия, 2012. – 240 с.

78. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – М. : Гуманитарный центр, 2012. – 156 с.
79. Эммонс Р. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности / Р. Эммонс. – М. : Смысл, 2014. – 416 с.
80. Мизинцева М. Ф. Оценка персонала / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М. : Юрайт, 2014. – 384 с.
81. Официальный сайт САО «ВСК» [Электронный ресурс] // ИТ VSK.ru – Электрон. дан., 2016. – URL: <http://www.vsk.ru/> (дата обращения 15.06.2016).
82. Устав страхового акционерно общества «ВСК». – 2014. – 24 с.
83. Стратегия развития страховой деятельности в Российской Федерации до 2020 года от 22.06.2013. – 58 с.
84. РИАрейтинг [Электронный ресурс] // ИТ RIArating.ru Электрон. дан., 2016. – URL: <http://riarating.ru/> (дата обращения 16.06.2016).
85. Ященко Ю. Г. Мотивация персонала в проектной деятельности предприятия / Ю. Г. Ященко, О.Г. Цаплышкин, А. А. Главнов // Управление проектами и программами. – 2013. – №4. – С. 30–46.
86. Туманова О. М. Преданность работодателю как лучшая мотивация персонала: аргументы за и против // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 1. – С. 12–17.
87. Кондрукевич Е. А. Трансформация системы материального стимулирования труда работников финансовых организаций в современной российской экономике: автореф. дисс. канд. экон. наук // Е. А. Кондрукевич, Екатеринбург. – 2011. – 22 с.
88. Самоукина Н. В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса // Мотивация и оплата труда. – 2009. – №1. – С. 22–33.
89. Шапиро С. А. Диагностика персонала в циклической мотивационной концепции // Мотивация и оплата труда. – 2016. – №1. – С. 20–36.

90. Гулиева М. А. Совершенствование оплаты и стимулирования труда персонала промышленных предприятий: автореф. дисс. канд. экон. наук // М. А Гулиева, Москва. – 2011. – 25 с.
91. Шлянчак Д. Б. Ошибки в современных практиках применения мотивационных схем // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 1. – С. 18–27.
92. Ветлужская Е. М. Тенденции совершенствования систем мотивации и оплаты труда // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 1. – С. 8–11.
93. Карапетян З. Ю. Как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников // Управление человеческим потенциалом . – 2011. – № 2. – С. 148–153.
94. Миляева Л. Г. Методические подходы к совершенствованию системы оплаты труда персонала предприятия // Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 1. – С. 40–46.
95. Косенкова В. В. Истинное понимание мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 3. – С. 236–238.
96. Михайлова Л. Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании // Мотивация и оплата труда. – 2011. – № 2. – С. 78–84.
97. Михалкина Е. В., Скачкова Л. С. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 3. – С. 190–199.
98. Dutta S. Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement (Insead Global Management Series) / J. F. Manzoni, S. Dutta. – McGraw Hill Book Co Ltd, 2009. – 480 p.
99. Grady J.O. System Management: Planning, Enterprise Identity, and Deployment / J.O Grady. – CRC Press, 2010. – 587 p.
100. Harrington J. H. Total Improvement Management / J. H. Harrington, J. S. Harrington. – McGraw-Hill, 2008. – 456 p.

101. Parker C. Innovate through technology: successful strategies for management / C. Parker. – PGS Press, 2008. – 186 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ОПРОС ПО МОТИВАЦИИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ
САО «ВСК»

1. Удовлетворяет ли Вас текущая система материальной мотивации?
2. Удовлетворяет ли Вас текущая система нематериального мотивации?
3. Какой тип мотивации для Вас предпочтительней, материальный или нематериальный?
4. Принимали ли Вы участие в проекте «Отличная 20-ка ВСК»?
5. Случаются ли задержки в выплате премий?
6. Велика ли доля материального премирования в Вашем доходе?
7. Понимаете ли Вы, по каким критериям назначаются премии?
8. Видите ли Вы взаимосвязь между качеством Вашей работы и действующей системой премирования?
9. Что бы Вы хотели изменить в действующей системе мотивации?



 (/index.php/ru/)  (/index.php/en/)

Поиск заимствований в научных текстах^β

Введите текст:

...или загрузите файл:

Файл не выбран...

Выбрать файл...

Укажите год публикации:

2016 ▼

Выберите коллекции

Все

Рефераты

Авторефераты

Иностранные конференции

Википедия

Российские конференции

Иностранные журналы

Российские журналы

Энциклопедии

Англоязычная википедия

Анализировать

Проверить по расширенному списку коллекций системы Руконтекст (<http://text.rucont.ru/like>)

Обработан файл:

1.pdf.

Год публикации: 2016.

Оценка оригинальности документа - **74.53%**

Процент условно корректных заимствований - **0.0%**

Процент некорректных заимствований - **25.47%**

Просмотр заимствований в документе

Время выполнения: 78 с.

Документы из базы

Источники заимствования

**1. Система управления персоналом: когда почет дороже денег
(<http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-kogda-pochet-dorozhe-deneg>)**

Авторы: Корниенков С. Г., Грицаенко Д. В..

Год публикации: 2012. Тип публикации: статья научного журнала.

<http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-kogda-pochet-dorozhe-deneg>

(<http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-personalom-kogda-pochet-dorozhe-deneg>)

[Показать заимствования \(31\)](#)

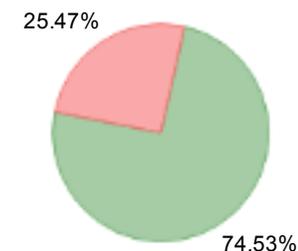
**2. Курсовая работа: Методы мотивации коллектива
(<http://www.bestreferat.ru/files/66/bestreferat-369366.docx>)**

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/66/bestreferat-369366.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/66/bestreferat-369366.docx>)

[Показать заимствования \(38\)](#)



Источники
Заимствования

В списке литературы

5.21%

4.44%

- 3. Контрольная работа: Карьерный рост**
(<http://www.bestreferat.ru/files/98/bestreferat-131298.docx>)
- Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.  3.93%
<http://www.bestreferat.ru/files/98/bestreferat-131298.docx>
(<http://www.bestreferat.ru/files/98/bestreferat-131298.docx>)
[Показать заимствования \(41\)](#)
- 4. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда**
(<http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-i-oplaty-truda>)
- Авторы: Захаров Александр Николаевич.  3.85%
Год публикации: 2014. Тип публикации: статья научного журнала.
<http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-i-oplaty-truda>
(<http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-i-oplaty-truda>)
[Показать заимствования \(36\)](#)
- 5. Курсовая работа: Мотивация персонала 5**
(<http://www.bestreferat.ru/files/77/bestreferat-345277.docx>)
- Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.  3.56%
<http://www.bestreferat.ru/files/77/bestreferat-345277.docx>
(<http://www.bestreferat.ru/files/77/bestreferat-345277.docx>)
[Показать заимствования \(33\)](#)
- 6. Курсовая работа: Управление персоналом предприятия**
(<http://www.bestreferat.ru/files/27/bestreferat-197027.docx>)
- Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.  2.64%
<http://www.bestreferat.ru/files/27/bestreferat-197027.docx>
(<http://www.bestreferat.ru/files/27/bestreferat-197027.docx>)
[Показать заимствования \(24\)](#)
- 7. Реферат: Управление персоналом организации в современных условиях на материалах ТОО Долголет**
(<http://www.bestreferat.ru/files/28/bestreferat-248628.docx>)
- Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.  2.37%
<http://www.bestreferat.ru/files/28/bestreferat-248628.docx>
(<http://www.bestreferat.ru/files/28/bestreferat-248628.docx>)
[Показать заимствования \(20\)](#)

- | | | |
|---|---|-------|
| <p>8. <u>Дипломная работа: Совершенствование системы найма и отбора персонала на примере ОАО СИБИРЬТЕЛЕКОМ</u>
 <u>(http://www.bestreferat.ru/files/40/bestreferat-271140.docx)</u></p> <p>Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
 http://www.bestreferat.ru/files/40/bestreferat-271140.docx
 (http://www.bestreferat.ru/files/40/bestreferat-271140.docx)
 Показать заимствования (19)</p> | — | 2.26% |
| <p>9. <u>Дипломная работа: Совершенствование управления персоналом (на примере торгового коммунального унитарного предприятия "Универмаг Беларусь")</u>
 <u>(http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-187402.docx)</u></p> <p>Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
 http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-187402.docx
 (http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-187402.docx)
 Показать заимствования (17)</p> | — | 2.06% |
| <p>10. <u>Реферат: Заработная плата на предприятии, ее анализ, направления совершенствования оплаты труда</u>
 <u>(http://www.bestreferat.ru/files/19/bestreferat-316019.docx)</u></p> <p>Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
 http://www.bestreferat.ru/files/19/bestreferat-316019.docx
 (http://www.bestreferat.ru/files/19/bestreferat-316019.docx)
 Показать заимствования (12)</p> | — | 1.49% |
| <p>11. <u>Реферат: Рекомендации руководителю о способах управления социально-психологическим климатом в коллективе 61 2</u>
 <u>Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала 64</u>
 <u>(http://www.bestreferat.ru/files/87/bestreferat-406587.docx)</u></p> <p>Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
 http://www.bestreferat.ru/files/87/bestreferat-406587.docx
 (http://www.bestreferat.ru/files/87/bestreferat-406587.docx)
 Показать заимствования (5)</p> | — | 0.71% |
| <p>12. <u>Дипломная работа: Мотивационные аспекты стратегии управления персоналом на микроуровне</u>
 <u>(http://www.bestreferat.ru/files/35/bestreferat-130135.docx)</u></p> <p>Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.</p> | — | 0.71% |

<http://www.bestreferat.ru/files/35/bestreferat-130135.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/35/bestreferat-130135.docx>)

[Показать заимствования \(5\)](#)

13. Дипломная работа: Анализ и оценка факторов, влияющих на эффективность работы персонала салона прически "Марина" (<http://www.bestreferat.ru/files/82/bestreferat-107182.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/82/bestreferat-107182.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/82/bestreferat-107182.docx>)

[Показать заимствования \(4\)](#)



0.68%

14. Реферат: Совершенствование системы материальной мотивации труда работников фирмы (<http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-277202.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-277202.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-277202.docx>)

[Показать заимствования \(6\)](#)



0.63%

15. Реферат: Роль мотивации в стимулировании деятельности персонала (<http://www.bestreferat.ru/files/62/bestreferat-377062.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/62/bestreferat-377062.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/62/bestreferat-377062.docx>)

[Показать заимствования \(4\)](#)



0.6%

16. Дипломная работа: Американская система менеджмента на предприятии (<http://www.bestreferat.ru/files/89/bestreferat-218989.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/89/bestreferat-218989.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/89/bestreferat-218989.docx>)

[Показать заимствования \(5\)](#)



0.6%

17. Проблемы повышения производительности труда и мотивации персонала на основе системы KPI (<http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-i-motivatsii-personala-na-osnove->

sistemy-kpi)

Авторы: БАШТОВАЯ Е.В., БОДУНКОВА А.Г..

Год публикации: 2014. Тип публикации: статья научного журнала.

<http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-i-motivatsii-personala-na-osnove-sistemy-kpi> (<http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-i-motivatsii-personala-na-osnove-sistemy-kpi>)

[Показать заимствования \(4\)](#)

— 0.57%

18. Реферат: Кадровая политика и мотивация профессиональной деятельности персонала (http://www.bestreferat.ru/files/27/bestreferat-323127.docx)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/27/bestreferat-323127.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/27/bestreferat-323127.docx>)

[Показать заимствования \(5\)](#)

— 0.5%

19. Реферат: Совершенствование системы мотивации персонала (http://www.bestreferat.ru/files/66/bestreferat-254366.docx)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/66/bestreferat-254366.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/66/bestreferat-254366.docx>)

[Показать заимствования \(3\)](#)

— 0.49%

20. Дипломная работа: Управление персоналом (http://www.bestreferat.ru/files/43/bestreferat-15643.docx)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/43/bestreferat-15643.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/43/bestreferat-15643.docx>)

[Показать заимствования \(3\)](#)

— 0.42%

21. Дипломная работа: Особенности организации и управления подготовкой и переподготовкой кадров для крупных страховых компаний (http://www.bestreferat.ru/files/73/bestreferat-257073.docx)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/73/bestreferat-257073.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/73/bestreferat-257073.docx>)

[Показать заимствования \(4\)](#)

— 0.4%

22. Реферат: Научно-методические подходы к построению системы ротации персонала 7 Глава Анализ организационных аспектов системы ротации персонала на примере комп

(<http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-408149.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-408149.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-408149.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-408149.docx)

[Показать заимствования \(4\)](#)



0.37%

23. Курсовая работа: Оплата и мотивация труда при управлении персоналом (<http://www.bestreferat.ru/files/16/bestreferat-231616.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/16/bestreferat-231616.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/16/bestreferat-231616.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/16/bestreferat-231616.docx)

[Показать заимствования \(4\)](#)



0.36%

24. Дипломная работа: Теоретические основы ключевых показателей деятельности компании (<http://www.bestreferat.ru/files/92/bestreferat-212392.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/92/bestreferat-212392.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/92/bestreferat-212392.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/92/bestreferat-212392.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.36%

25. Дипломная работа: Учет аудит и анализ расчетов по оплате труда в организации ОАО Коньковское

(<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-224954.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-224954.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-224954.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-224954.docx)

[Показать заимствования \(3\)](#)



0.35%

26. Курсовая работа: Нематериальная мотивация персонала (<http://www.bestreferat.ru/files/23/bestreferat-321923.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/23/bestreferat-321923.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/23/bestreferat-321923.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/23/bestreferat-321923.docx)



0.35%

[Показать заимствования \(3\)](#)

27. Контрольная работа: Мотивация и стимулирование деятельности человека (<http://www.bestreferat.ru/files/13/bestreferat-210213.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/13/bestreferat-210213.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/13/bestreferat-210213.docx>)

[Показать заимствования \(4\)](#)



0.33%

28. Курсовая работа: Мотивация и стимулирование деятельности в процессах менеджмента. Проектирование системы мотивации в Издательском доме "СК Пресс"

(<http://www.bestreferat.ru/files/79/bestreferat-131779.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/79/bestreferat-131779.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/79/bestreferat-131779.docx>)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.32%

29. Дипломная работа: Стимулирование труда работников промышленных предприятий (<http://www.bestreferat.ru/files/46/bestreferat-133446.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/46/bestreferat-133446.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/46/bestreferat-133446.docx>)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.32%

30. Разработка и внедрение системы мотивации персонала территориально распределенной организации (<http://vak2.ed.gov.ru/idcUploadAutoref/renderFile/133886>)

Авторы: Трунова Лариса Владимировна.

Год публикации: 2013. Тип публикации: автореферат диссертации.

<http://vak2.ed.gov.ru/idcUploadAutoref/renderFile/133886>

(<http://vak2.ed.gov.ru/idcUploadAutoref/renderFile/133886>)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.32%

31. СТРУКТУРА ЛИЧНОГО ДОХОДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

- (<http://mobiro.org/downloads/menedzhment/98315.zip>)**  0.3%
Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
<http://mobiro.org/downloads/menedzhment/98315.zip>
(<http://mobiro.org/downloads/menedzhment/98315.zip>)
[Показать заимствования \(2\)](#)
- 32. Стимулирование труда управленческого персонала**
(<http://mobiro.org/downloads/upravlenie/149346.zip>)  0.3%
Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
<http://mobiro.org/downloads/upravlenie/149346.zip>
(<http://mobiro.org/downloads/upravlenie/149346.zip>)
[Показать заимствования \(2\)](#)
- 33. Реферат: Стимулирование труда управленческого персонала**
(<http://www.bestreferat.ru/files/31/bestreferat-59131.docx>)  0.3%
Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
<http://www.bestreferat.ru/files/31/bestreferat-59131.docx>
(<http://www.bestreferat.ru/files/31/bestreferat-59131.docx>)
[Показать заимствования \(2\)](#)
- 34. Реферат: Стимулирование труда управленческого персонала 2**
(<http://www.bestreferat.ru/files/74/bestreferat-323474.docx>)  0.3%
Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
<http://www.bestreferat.ru/files/74/bestreferat-323474.docx>
(<http://www.bestreferat.ru/files/74/bestreferat-323474.docx>)
[Показать заимствования \(2\)](#)
- 35. Стимулирование труда управленческого персонала**
(http://limej.ru/index.php/home/205-stat/51315-Stimulirovanie_truda_upravlencheskogo_personala.html)  0.3%
Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.
http://limej.ru/index.php/home/205-stat/51315-Stimulirovanie_truda_upravlencheskogo_personala.html
(http://limej.ru/index.php/home/205-stat/51315-Stimulirovanie_truda_upravlencheskogo_personala.html)
[Показать заимствования \(2\)](#)
- 36. СТРУКТУРА ЛИЧНОГО ДОХОДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

(http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43597-STRUKTURA_LICHNOGO_DOHODA_RABOTNIKA_PREDPRIYaTIYa.html)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43597->

[STRUKTURA_LICHNOGO_DOHODA_RABOTNIKA_PREDPRIYaTIYa.html](http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43597-STRUKTURA_LICHNOGO_DOHODA_RABOTNIKA_PREDPRIYaTIYa.html)

[\(\[\\[STRUKTURA_LICHNOGO_DOHODA_RABOTNIKA_PREDPRIYaTIYa.html\\]\\(http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43597-STRUKTURA_LICHNOGO_DOHODA_RABOTNIKA_PREDPRIYaTIYa.html\\)\\)\]\(http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43597-</p>
</div>
<div data-bbox=\)](http://limej.ru/index.php/home/114-stat/43597-)

[Показать заимствования \(2\)](#)

— 0.3%

37. Реферат: СТРУКТУРА ЛИЧНОГО ДОХОДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ (<http://www.bestreferat.ru/files/62/bestreferat-49062.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/62/bestreferat-49062.docx>

[\(<http://www.bestreferat.ru/files/62/bestreferat-49062.docx>\)](http://www.bestreferat.ru/files/62/bestreferat-49062.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)

— 0.3%

38. Реферат: Мотивация труда управленческого персонала на основе стимулирования роста стоимости бизнеса (<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-272454.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-272454.docx>

[\(<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-272454.docx>\)](http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-272454.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)

— 0.3%

39. Реферат: Управление персоналом организации оценка направления совершенствования (<http://www.bestreferat.ru/files/24/bestreferat-261424.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/24/bestreferat-261424.docx>

[\(<http://www.bestreferat.ru/files/24/bestreferat-261424.docx>\)](http://www.bestreferat.ru/files/24/bestreferat-261424.docx)

[Показать заимствования \(4\)](#)

— 0.29%

40. Реферат: Квалификация персонала банка. Стимулирование персонала банка (<http://www.bestreferat.ru/files/59/bestreferat-313659.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/59/bestreferat-313659.docx>

[\(<http://www.bestreferat.ru/files/59/bestreferat-313659.docx>\)](http://www.bestreferat.ru/files/59/bestreferat-313659.docx)

[Показать заимствования \(4\)](#)

— 0.29%

**41. Курсовая работа: Мотивация труда персонала
(<http://www.bestreferat.ru/files/06/bestreferat-131806.docx>)**

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/06/bestreferat-131806.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/06/bestreferat-131806.docx>)

[Показать заимствования \(2\)](#)

 0.29%

**42. Реферат: Теория мотивации персонала и ее применение на
предприятии РГБ (<http://www.bestreferat.ru/files/06/bestreferat-231206.docx>)**

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/06/bestreferat-231206.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/06/bestreferat-231206.docx>)

[Показать заимствования \(2\)](#)

 0.29%

**43. Дипломная работа: Мотивация - функция управления
(<http://www.bestreferat.ru/files/68/bestreferat-131768.docx>)**

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/68/bestreferat-131768.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/68/bestreferat-131768.docx>)

[Показать заимствования \(2\)](#)

 0.29%

**44. Реферат: Анализ деятельности предприятия 14
(<http://www.bestreferat.ru/files/77/bestreferat-274377.docx>)**

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/77/bestreferat-274377.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/77/bestreferat-274377.docx>)

[Показать заимствования \(2\)](#)

 0.28%

**45. Дипломная работа: Организация труда управленческого персонала
(<http://www.bestreferat.ru/files/35/bestreferat-243835.docx>)**

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/35/bestreferat-243835.docx>

(<http://www.bestreferat.ru/files/35/bestreferat-243835.docx>)

[Показать заимствования \(2\)](#)

 0.28%

46. Дипломная работа: Совершенствование финансовой политики компании (<http://www.bestreferat.ru/files/09/bestreferat-175309.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/09/bestreferat-175309.docx>

<http://www.bestreferat.ru/files/09/bestreferat-175309.docx>

[Показать заимствования \(2\)](#)

— 0.28%

47. Шпаргалка: Шпаргалка по Менеджменту 12 (<http://www.bestreferat.ru/files/12/bestreferat-271812.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/12/bestreferat-271812.docx>

<http://www.bestreferat.ru/files/12/bestreferat-271812.docx>

[Показать заимствования \(2\)](#)

— 0.26%

48. Дипломная работа: Программа совершенствования системы мотивации на ОАО Нижнекамскнефтехим (<http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-312702.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-312702.docx>

<http://www.bestreferat.ru/files/02/bestreferat-312702.docx>

[Показать заимствования \(3\)](#)

— 0.24%

49. Дипломная работа: Организация оплаты труда на предприятии (<http://www.bestreferat.ru/files/37/bestreferat-127037.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/37/bestreferat-127037.docx>

<http://www.bestreferat.ru/files/37/bestreferat-127037.docx>

[Показать заимствования \(2\)](#)

— 0.24%

50. Реферат: Мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом на ОАО Железобетон (<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-228054.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-228054.docx>

<http://www.bestreferat.ru/files/54/bestreferat-228054.docx>

[Показать заимствования \(3\)](#)

— 0.24%

51. Реферат: Мотивация 10 (<http://www.bestreferat.ru/files/37/bestreferat-377937.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/37/bestreferat-377937.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/37/bestreferat-377937.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/37/bestreferat-377937.docx)

[Показать заимствования \(3\)](#)



0.22%

52. Дипломная работа: Разработка модели мотивации труда на Муниципальном унитарном предприятии Тепловые сети (<http://www.bestreferat.ru/files/21/bestreferat-285121.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/21/bestreferat-285121.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/21/bestreferat-285121.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/21/bestreferat-285121.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.21%

53. Дипломная работа: Совершенствование системы стимулирования персонала (<http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-133349.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-133349.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-133349.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/49/bestreferat-133349.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.2%

54. Реферат: Система материального стимулирования персонала (<http://www.bestreferat.ru/files/97/bestreferat-388197.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/97/bestreferat-388197.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/97/bestreferat-388197.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/97/bestreferat-388197.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.2%

55. Дипломная работа: Система управления персоналом на УФПС Смоленской области филиала ФГУП "Почта России" (<http://www.bestreferat.ru/files/52/bestreferat-133252.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/52/bestreferat-133252.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/52/bestreferat-133252.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/52/bestreferat-133252.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.2%

56. Реферат: работа выполнена на базе предприятия зао «Локомотив-Дизель-Сервис» (<http://www.bestreferat.ru/files/28/bestreferat-408628.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/28/bestreferat-408628.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/28/bestreferat-408628.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/28/bestreferat-408628.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.2%

57. Дипломная работа: Управление персоналом предприятия (<http://www.bestreferat.ru/files/05/bestreferat-234705.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/05/bestreferat-234705.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/05/bestreferat-234705.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/05/bestreferat-234705.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.2%

58. Дипломная работа: Система мотивации труда как основа эффективной деятельности коллектива предприятия (<http://www.bestreferat.ru/files/75/bestreferat-187475.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/75/bestreferat-187475.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/75/bestreferat-187475.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/75/bestreferat-187475.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.2%

59. Дипломная работа: Совершенствование оплаты труда работников сельского хозяйства (на примере СПК "Ляховичский") (<http://www.bestreferat.ru/files/15/bestreferat-133315.docx>)

Год публикации: 2016. Тип публикации: реферат.

<http://www.bestreferat.ru/files/15/bestreferat-133315.docx>

[\(http://www.bestreferat.ru/files/15/bestreferat-133315.docx\)](http://www.bestreferat.ru/files/15/bestreferat-133315.docx)

[Показать заимствования \(2\)](#)



0.18%

[Дополнительно](#)

[Общеизвестные фрагменты](#)

[Значимые оригинальные фрагменты](#)

[Библиографические ссылки](#)

[Искать в Интернете](#)

