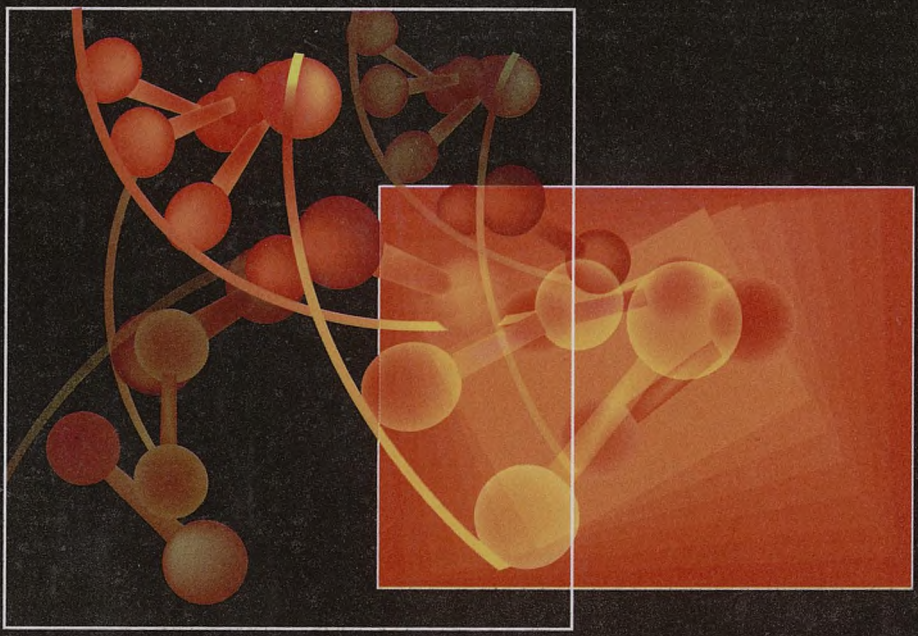
Н.А. ТЮЛЕНЕВА

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕСА



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Н.А. Тюленева

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕСА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ТОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2004

УДК 331.1+331.101.3
ББК 65
Т 98

Тюленева Н.А.
Т 98 Поведенческие аспекты бизнеса. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. – 240 с.

ISBN 5-7511-1815-4

Монография посвящена одному из важнейших вопросов – изучению тенденций и закономерностей развития мотивационных процессов в практике российских компаний. В работе обобщены новейшие данные литературы и результаты собственных эмпирических исследований.

Описывается методика оценки мотивационной системы, представлены результаты ее апробации на примере компаний Сибирского федерального округа. Изложена концепция стратегически ориентированной системы стимулирования. Оцениваются современные инструментарий и технологии текущего и стратегического стимулирования.

Для изучающих методологию экономической науки, руководителей и специалистов, интересующихся поведенческими аспектами бизнеса, для студентов экономических факультетов вузов.

УДК 331.1+331.101.3
ББК 65

Рецензенты:
В.А. Г а г а, д-р экон. наук, М.С. К а з, д-р экон. наук

Издание осуществлено при финансовой поддержке Высшей школы бизнеса Томского государственного университета

ISBN 5-7511-1815-4

© Н.А. Тюленева, 2004

ВВЕДЕНИЕ

Реформирование общества на базе применения западной экономической модели не могло не коснуться отношений собственности и трудовых отношений. В структуре мотивационных отношений, в отличие от регулируемой государством плановой экономики с присущей ей трудовой мотивацией, или мотивацией трудовой деятельности, для рыночной экономики характерна доминанта мотивации собственника, что наиболее ярко проявляется на стадии распределения. Отсюда и введение в оборот мифа об «эффективном собственнике», отождествление его с «эффективным менеджером» [3. С. 52].

Мотивационная система компании занимает одно из ведущих мест среди различных проблем по своей экономической и социальной значимости. Достижения в диагностике, разработка и внедрение в практику компаний эффективных методов оценки и стимулирования труда, успехи в разработке новых инструментария и технологий обусловили в последнее десятилетие высокий и устойчивый интерес к этой проблеме.

В отечественной и зарубежной литературе большое число работ посвящено поведенческим аспектам бизнеса. Вместе с тем разработка современной стратегии компании в области мотивационной политики является актуальной и практически важной.

Несмотря на большие достижения в мотивационных исследованиях, до сих пор нерешенной является проблема оценки мотивационной системы. По разным причинам явно недостаточно используются новые высокоэффективные и низкозатратные стимулы, в частности компенсационный пакет, опционы и др. Среди менеджеров существует определенный скептицизм в отношении новых стимулов, что, вероятно, не вполне оправдано.

Имеющиеся в литературе данные по рассматриваемой проблеме противоречивы, полученные на ограниченном числе наблюдений, они не всегда анализируются на адекватных группах обследованных и потому зачастую несопоставимы. Остается много нерешенных вопросов в отношении механизмов действия различных групп современных стимулов. Не изучено их влияние на повышение результативности, не определена их роль во взаимодействии с другими стимулами при длительном использовании. Все это ограничивает применение указанных стимулов в процессе стимулирования.

Требуют разработки и уточнения методы диагностики схем стимулирования, а также схем построения профессиональной карьеры.

Поставленная проблема изучалась с позиций качественного анализа мотивации бизнеса. Качественный анализ предполагает исследование базисных экономических понятий и категорий в их взаимосвязи с процессами социального развития человека. Особенно актуально это для мотивационных процессов, которые по своему определению вбирают в себя экономические и социальные понятия и категории. Отсюда чрезвычайная сложность их изучения. В научном плане неслучайно мотивация как объект исследования носит мультидисциплинарный характер и характеризуется наличием множества парадигм.

В монографии представлен системный анализ мотивационных исследований в России за последние десять лет на основе контент-анализа. Рассматриваются с новых теоретических позиций подходы к изучению мотивационных механизмов, доказывается необходимость интеграции процессного, системного и сетевого подходов к изучению мотивационной системы компании. Дан обзор существующих подходов к пониманию мотивации бизнеса в теории фирмы, определены источники его стимулирования в современных условиях. Изложен концептуальный подход к определению стратегически ориентированной системы стимулирования, рассматриваются основные принципы ее функционирования, описана структура.

В качестве информационной базы использовались статистические данные Томскоблкомстата, корпоративные документы, а также материалы, полученные автором при изучении мотивационных систем компаний Сибирского федерального округа посредством опроса, анкетирования и самотестирования.

В монографии основное внимание обращено на мотивационную диагностику, а также на экономические и социальные последствия

нарушений, вызванных дисбалансом интересов основных участников бизнес-среды.

Автор не ставил перед собой цели исчерпывающего научного освещения всей проблемы, а стремился продемонстрировать возможности своевременной диагностики мотивационных процессов и тактики в практике отечественных компаний для менеджеров, специалистов по мотивационным системам и надеется, что все сведения, изложенные в этом исследовании, будут использованы коллегами – практикующими менеджерами.

При подготовке монографии полученные нами материалы и эмпирические наблюдения обсуждались совместно с профессорско-преподавательским составом Томского государственного университета: профессорами Б.С. Бурыхиным, М.С. Казом, А.А. Земцовым, доцентами М.Е. Добрусиной, Н.А. Телегиной, И.П. Каргиным, а также с нашими выдающимися коллегами из «Газпромбанка»: доктором экономических наук В.А. Гагой и кандидатом экономических наук Е.Г. Новоселовой, за что выражаю всем им искреннюю признательность.

Во всех высших отраслях знания самая главная трудность состоит не в отыскании явлений, а в нахождении истинного метода, с помощью которого можно было бы установить законы явлений.

Бокль

Глава 1
МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ БИЗНЕСА

1.1. Мотивация в процессе трансформации российской экономики (1990-2002 гг.): хронология, динамика, проблемы

Период реформирования российской экономики в 90-е годы XX столетия получил в литературе различные названия – период трансформирующейся экономики [184], период переходной экономики [12], неолиберальный период [196]. Изучающие историю экономических учений, возможно, когда-нибудь придут к единому знаменателю. Мы же рассмотрим, какова оказалась экономическая и социальная цена проводимых преобразований, какие последствия они имели для мотивационных процессов и как это, в свою очередь, отразилось на мотивационных исследованиях российских ученых.

Функционирование экономической системы призвано решать ряд экономических и социальных задач. К ним относятся: формирование и обеспечение работоспособности экономики, координация различных видов деятельности, реализация социальных целей [249]. Экономические системы находятся в постоянном развитии. Среди ученых не достигнуто единство взглядов относительно классификации экономических систем. Это объясняется, на наш взгляд, с одной стороны, различными целями той или иной классификации, с другой стороны, наличием множества критериев, по которым можно осуществлять периодизацию развития общества. Не останавливаясь подробно на их описании, перечислим основные подходы: формационный, стадийный, цивилизационный, информационный, организационный. Полагаем, что каждый из них в силу названных выше причин имеет право на существование. В последние годы в отечественной литературе наибольшее распространение получил организационный подход, согласно которому различают традиционную,

плановую, рыночную, переходную экономики. В качестве классификационного признака здесь рассматривается способ организации хозяйственной деятельности. Сущностными факторами при этом выступают: форма собственности на факторы производства; существующие институты (кто и как принимает основные экономические решения); способ координации экономической деятельности; мотивы, стимулирующие ведение экономической деятельности.

Под системными реформами понимаются системные преобразования, меняющие тип социально-экономической системы в короткие сроки. Целью реформирования в начале 90-х годов в нашей стране стало тотальное разрушение планово-распределительного хозяйственного механизма и активное строительство базовых рыночных институтов, обеспечивающих в последующие годы проведение в жизнь и поддержание рыночной модели общества и выражающих интересы собственников, государственных чиновников высокого уровня. Итак, ключевым вопросом для выбора вектора системной реформы является решение вопроса о приватизации. В нашей стране предпочтительным оказался путь, когда новые собственники появились за счет приватизации государственных предприятий, то есть за счет фактической раздачи государственного имущества, что спровоцировало в дальнейшем их неадекватное поведение по отношению к правилам рыночной экономики. Десятилетие системных реформ выявило, что «отсутствует однозначная связь между уровнем радикальности или постепенности реформ и результатами социально-экономического развития. Более тесная связь отмечается между силой государственной власти и рыночных институтов и результатами этого развития» [128].

С учетом эмпирической типологизации преобразований во внешней экономической среде на основе конкретных действий правительства (1992 г. – отпуск цен, 1994 г. – приватизация, 1998 г. (после дефолта) – меры по укреплению деятельности отечественных компаний и т.д.), логика наших рассуждений позволяет выделить три периода в развитии мотивационных процессов в компании:

I. 1990 – 1993 гг.
II. 1994 – 1998 гг.
III. 1999 – 2002 гг.

В основе данной периодизации лежит сущностный фактор, связанный с переделом собственности. Исследования отражают объективные мотивационные процессы, происходящие в реальном секторе экономики,

в их неразрывной связи с другими социально-экономическими процессами, являющимися первичными и определяющими предложения по совершенствованию корпоративного управления в России.

Раскроем этот тезис подробнее.

«Форма собственности наряду с интенсивностью конкуренции обусловливает межстрановые различия в реформах на уровне самих предприятий. Качество инвестиционного климата и преобладание мягких бюджетных ограничений определяют различия на страновом уровне» [163].

Для первого этапа (1990 – 1993 гг.) – «предприватизационный период» – характерным явилась подготовка к проведению массовой «приватизации», выразившаяся в подготовке соответствующих документов на федеральном уровне. Вопрос о корпоративном управлении был еще преждевременным.

Второй этап (1994 – 1998 гг.) – «период массовой приватизации» – характеризуется формированием собственников. Основными законодательными и нормативными документами, выступившими катализаторами этого процесса, явились: Постановление Правительства РФ №498 от 20.05.1994 г. «О неотложных мерах по реализации законодательства «О несостоятельности (банкротстве) предприятий»; Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса; Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности при Госкомимуществе РФ №31-Р от 12.08.1994 г.; Закон «Об акционерных обществах» (1995 г.). На фоне фондового бума 1996 – 1997 гг. дискуссия о корпоративном управлении, а точнее – о дискриминации прав аутсайдеров, отошла на второй план.

Как отмечает А. Радыгин, сигналом о наличии проблемы корпоративного управления послужили массовые конфликты, характерные для того периода. Наиболее громкими из них стали конфликты на Магнитогорском металлургическом заводе, в Балтийском морском пароходстве, в компании связи и электроэнергетики, нефтяных компаниях «Самаранефтегаз», «Юганскнефтегаз», «ЮКОС», «Сиданко» и др. В контексте мотивации данный период для России характеризовался переходом в госрегулировании от трудовой мотивации к мотивации собственника. Учитывая, что в силу специфики приватизационных процессов первые руководители становились и «первыми» акционерами, для России сегодняшних дней характерно доминирование собственников-менеджеров. В этот период проявились специфические мотивации

инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанные с контролем финансовых потоков и «выводом» активов корпорации.

Для третьего этапа (1999 – 2002 гг. и по настоящее время) – «посткризисного периода» – характерным является развитие корпоративного управления. Это связано с подписанием в 1999 г. Принципов корпоративного управления ОЭСР, ставших «модельным сводом стандартов и руководств, в том числе и для стран с переходной экономикой», ревизией в конце 90-х гг. постулатов «Вашингтонского консенсуса».

Возникает вопрос: каковы цели, и, соответственно, есть ли у собственников-менеджеров отечественных компаний стимулы улучшения корпоративного управления и реализации долгосрочной стратегии роста стоимости капитала? Можно предположить, что в постприватизационный период и вплоть до кризиса 1998 г. очевидных стратегических стимулов не было, что обусловлено отсутствием жестких гарантий прав собственников (со стороны госрегулирования – отсутствием институциональной среды), а также узким временным горизонтом планирования «от выборов до выборов». Были активированы текущие стимулы, а именно: использование активов, как материальных, так и нематериальных, лишь «для извлечения краткосрочных выгод». Стоимость российских компаний была неликвидной и независимо от стоимости акции составляла 10 или 15 долл., для отечественных олигархов это не имело особого значения. Для этого периода собственнику было выгоднее не выплачивать дивиденды, что было закреплено на государственном уровне постановлением, действующим до сентября 2003 г., приостанавливающим выплату промежуточных дивидендов; скрывать за счет бухгалтерских манипуляций прибыль; выводить активы от миноритариев в процессе бесконечных реструктуризаций и т.д. Разрешение на ежеквартальное начисление дивидендов превратило их в привлекательный инструмент вывода средств контролирующими акционерами компании. Возобновление выплаты промежуточных дивидендов явилось для основных владельцев механизмом финансирования собственных бизнес-проектов [123]. Тем самым повышается мобильность финансирования, так как прибыль с предприятия теперь можно выводить четыре раза в год. Вместе с тем отмечается, что в силу низкого уровня корпоративного управления отношение компаний к акционерам ничуть не улучшилось, что выражается в том, что большинство из них по-прежнему направляет на выплату дивидендов малые суммы или вообще не делится прибылью с

акционерами. По данным за 2003 г., почти 60% дивидендов приходится на «ЮКОС» и «Сибнефть» [123]. Отличаются в лучшую сторону компании, регулярно выплачивающие миноритариям высокие дивиденды – «ЮКОС», «Сибнефть», «Норильский никель», «ЛУКОЙЛ». Последний утвердил в сентябре прошлого года новую дивидендную политику, согласно которой на выплату дивидендов будет направляться не менее 15% чистой прибыли компании на основе отчетности по US GAAP. В сравнении с иностранными компаниями, направляющими на выплату дивидендов от 30 до 70%, это немного, но это делает дивидендную политику предсказуемой. С 1 июля 2004 г. в силу вступили поправки к закону «Об акционерных обществах» (ст. «Порядок выплаты дивидендов»), суть которых сводится к определению чистой прибыли как прибыли, остающейся в распоряжении предприятия после налогообложения. На фондовом рынке дивидендный аспект в отраслевом разрезе представлен на 70% капитализации всего рынка компаниями ТЭКа. В дальнейшем она может возрасти до 83%. Дивидендная политика рассматривается как действенный инструмент корпоративного управления. Лидерами здесь выступают «ЮКОС», выплачивающий 25 –30% чистой прибыли по МСФО, «Сибнефть», выплатившая более 3,5 млрд. владельцам акций в течение 2001 – 2003 гг. Причем подавляющая часть этих выплат приходится на промежуточные дивиденды. На сегодняшний день редко какая компания платит дивиденды в размере более 10% от рыночной стоимости своих акций.

В конечном итоге это приносило менеджеру-собственнику вполне ощутимые текущие выгоды. То есть для данного периода вполне обоснованы были текущие стимулы, в противоположность стратегическим, но тогда вопрос о качестве корпоративного управления российских компаний был еще преждевременен. В целом по нашумевшим в СМИ делам был сформирован негативный имидж корпоративного управления.

В дальнейшем на первый план выступили риски, связанные с перераспределением собственности, включая национализацию, что стало реальной угрозой при SWOT-анализе для ведущих компаний России, особенно для владельцев частных нефтяных компаний.

Как известно из мировой практики, возможны две основные стратегии защиты от политических рисков: первая – политическое лоббирование, вторая – продажа активов иностраным компаниям. Как верно замечают некоторые исследователи [195]: «Первая стратегия в условиях нового политического режима и ослабления нефтяного

политического лобби оказалась провальной, что продемонстрировало дело ЮКОСа». Вместе «ЮКОСу» и «Сибнефти» не удалось этого осуществить. Вторая связана с улучшением корпоративного управления в целях повышения стоимости активов с дальнейшей их продажей стратегическим крупным иностранным инвесторам. Такая сделка возможна лишь для компаний, в которых уровень корпоративного управления не опускается ниже минимально приемлемого стандарта. Хотя именно «ЮКОС» первый среди российских компаний провозгласил в начале 2000 г. курс на «улучшение качества корпоративного управления». Вторая стратегия успешно реализована компанией «ТНК». По этому пути идут и другие российские компании, в том числе занимающиеся электроникой. Именно заинтересованность во внешнем зарубежном финансировании, реализовать которое могут лишь отдельные крупнейшие компании, побудила последние в 2000 – 2001 гг. принимать собственные кодексы, призванные сыграть роль ориентации на стандарты корпоративного управления, причем стран происхождения инвестиций, но не России. Практика корпоративного управления обрела положительный имидж, стала предметом многочисленных семинаров и конференций. ФКЦБ России подготовила собственный «кодекс корпоративного управления (поведения)». Частные организации стали предлагать рынку свои рейтинги корпоративного управления, например CORE, разработанный и регулярно публикуемый Институтом корпоративного права и управления (ИКПУ) [266].

По оценке специалистов, «надбавка» за качество корпоративного управления колеблется в пределах от 20% (страны с развитой корпоративной культурой) до 50% и более (развивающиеся рынки) [127].

В долгосрочном плане следует учитывать общемировую тенденцию к стандартизации моделей корпоративного управления. Это указывает на то, что проблема правового оформления корпоративного управления является вторичной, и основана она на реальных экономических процессах, в том числе приватизации, глобализации и т.д. Фундаментальной задачей с позиций интересов государства должно стать рассмотрение корпоративного управления «в контексте защиты и гарантий прав собственности (прав инвесторов, прав акционеров) и обеспечение баланса интересов всех участников корпоративных отношений. Приоритетной задачей остается формирование четкого правового поля для поддержания такого баланса». В настоящее время существуют также прикладные задачи регулирования корпоративного управления – слияние и поглощение компаний, контроль крупных сделок,

аффилированных структур, групп компаний, банкротства и др. Динамика этих процессов, как и их направленность, напрямую зависит от наличия эффективной инфраструктуры и инфорсмента, то есть политической воли исполнения законодательства [163].

Проблема уровня оплаты труда руководителей компаний является весьма актуальной и для развитых стран. Например, в Германии поводом является длящийся уже более года процесс по делу незаконного обогащения бывших руководителей концерна Mannesmann. От менеджеров требуют представить полную информацию о структуре доходов, которую они должны раскрыть в соответствии с Кодексом корпоративного поведения, принятым год назад. Его положения должны выполняться на добровольной основе. Частично требования кодекса выполняются многими фирмами. Но на подробное раскрытие заработков членов правления пока пошли только шесть концернов. Германский менеджмент выступает против требования кодекса, чтобы уровень их доходов определялся не наблюдательным советом, как это имело место ранее, а собранием акционеров. Свое негативное отношение к принудительному раскрытию доходов, тем более к законодательному ограничению их уровня, германский менеджмент аргументирует тем, что эти действия могут привести к снижению конкурентоспособности экономики Германии [141].

Проследим через призму системных преобразований российской экономики, каким образом эти изменения сказались на мотивационных процессах в компаниях, с одной стороны, и на мотивационных исследованиях, описывающих эти процессы, с другой.

По результатам социологических исследований ВЦИОМ, резкий спад трудовой мотивации наблюдался именно в период начала 90-х гг., когда доля респондентов, относящихся к высокому, третьему, уровню по четырехэтажной шкале мнений для оценки трудовой мотивации наемных работников, снизилась с 54% в 1989 г. до 14% в 1993 г., а в 1999 г. составляла не выше 23 %. В то же время доля респондентов, относящихся ко второму, низкому, уровню трудовой мотивации, возросла за период с 1989 по 1993 гг. с 25 до 58%. Доля занимающих четвертый, высший, уровень, осталась неизменной и колебалась в диапазоне 11–18%, а низший – в диапазоне 6–15%. Было замечено, что у большинства работающего населения отсутствуют симптомы повышения уровня трудовой мотивации. Как отмечает А.А. Сарно: «Задача скорее в том, чтобы ее хотя бы восстановить до прежнего уровня» [176]. Именно эти оценки уровня трудовой мотивации позволили сделать заключение о

демотивации наемного персонала [184]. По нашему мнению, это отражает изменения, происходящие в структуре мотивации, проявляющейся в двух формах: мотивации собственника и трудовой.

Тип мотивации определяется той социальной ролью, которую работники выполняют, находясь в определенных трудовых отношениях. До начала 90-х гг. преобладала фетишизация труда, основанная на отношении к труду как всеобщей повинности. Преобразования 90-х гг. означали переход на экономическое поведение с более суверенным для работников самоопределением, осуществляемым на базе более широкого ролевого спектра, в отличие от трудового поведения.

Итак, в результате системных реформ доминирующей стала мотивация собственника, что нашло институциональное закрепление в соответствующих законодательных и нормативных документах.

Проследим, используя методику факторного анализа, каким образом трансформация российской экономики 90-х гг. прошлого столетия отразилась на мотивационных процессах российской экономики, а значит и на мотивационных исследованиях отечественных аналитиков. Нас будут интересовать следующие задачи:

1. Определение хронологии процесса трансформации мотивационной системы компании.
2. Выяснение динамики трансформационных процессов и их отражения в научных исследованиях.
3. Выявление сущностных признаков, оказавших наибольшее влияние на изменения в мотивационной системе.
4. Прояснение основных проблем мотивации на современном этапе.

Специфика темы обусловила и специфику методов анализа. В качестве нуль-гипотезы примем следующее положение: взаимозависимость отсутствует. О наличии статистической зависимости можно говорить в случае, если нуль-гипотеза отклонена. Косвенным подтверждением гипотезы можно считать повышение активности исследований и данные о том, что активация исследований сопровождается увеличением выхода научных работ.

Применив методику факторного анализа, попытаемся выделить из всего множества факторов наиболее сущностные, определяющие «картину» поля, присущую конкретному историческому периоду. Признак – «период времени».

Объектом исследования явились авторефераты диссертаций (источники) по шести специальностям, в той или иной степени связанным с мотивационными процессами в компании: 08.00.01 – Экономическая

теория, 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством, 08.00.07 – Экономика труда (с 2000 г. объединена со специальностью 08.00.05), 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика, 08.00.13 – Математические и инструментальные методы экономики, 22.00.03 – Экономическая социология и демография. Качественный признак – «специальность».

В качестве ключевых слов рассматривались: *мотивация*, *стимулирование*, *заработная плата*, а также *управленческий учет* и *контроллинг*. Последние изучались как информационная и контролирующая база мотивационных процессов. Признак – «направление исследования».

Этот выбор не является случайным. Изложенный в виде диссертационного исследования и представленный в форме автореферата опыт предыдущих исследователей либо опыт, уже обобщенный теорией, выступает решающим элементом в любой из областей знаний, в том числе и применительно к мотивации. Основой опыта и знаний, закономерностей и законов всегда являются сведения, полученные на основе массовых явлений. Только благодаря массовости могут быть сделаны категорические выводы. Например, 10% получивших стимулы после определенных усилий обеспечат покрытие своих базовых и социальных потребностей, 90% – не обеспечат, что может явиться источником социальной неустойчивости в компании. Таким образом, рассмотрение массовых явлений позволяет сделать заключение о сравнении двух стимулов: стимул А лучше стимула В. Именно результаты научных исследований в соответствии с жесткими требованиями ВАК в наибольшей степени отражают реально происходящие процессы в экономике, мотивационных установках основных групп участников бизнес-среды.

Необходимость включения учетной проблематики обусловлена целевым характером нашего исследования. При изучении мотивации бизнеса первичной является именно учетная информация, которая должна дополняться информацией нефинансового характера.

Итак, источники были выявлены на основе контент-анализа. Генеральная выборка составила 197 работ, что принималось за 100%. Для оценки интенсивности изучения можно предложить индекс изучаемости *(I)*, определяемый как отношение частоты изучаемой категории к генеральной совокупности выборки. Это позволит делать более обоснованные заключения о динамике исследования тех или иных явлений реальной практики.

Статистическая обработка полученных результатов проведена с помощью программы STATISTICA 6.0. Использовались методы статистического многомерного анализа – метод главных компонент, факторный анализ, кластерный анализ. Статистически значимыми считались результаты при $p<0,05$. О выраженной тенденции делалось заключение при $p<0,1$.

Далее на рис. 1.1–1.4, в табл. 1.1–1.4 представлена общая характеристика генеральной выборки, ее хронология и динамика.

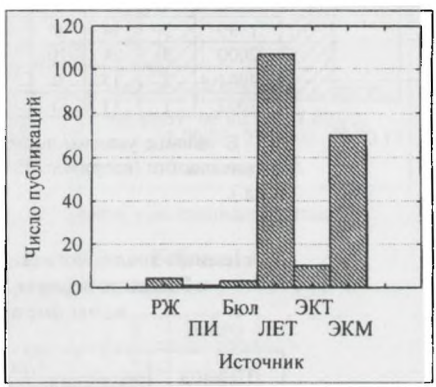


Рис. 1.1. Распределение числа публикаций по источникам, %:
ЛЕТ – Летопись автореф. дис. за 1990 – 2002 гг. (№ 1–12), за 2003 г. (№ 1–6); литература за 1997 г. в НБ ТГУ не поступала.
БЮЛ – Бюллетень ВАК за 2002 г. (№ 1–6), за 2003 г. (№ 1–5).
РЖ – Реферативный журнал ИНИОН «Экономика» за 2001 г. (№ 1–4), за 2002 г. (№ 1, 3–4), за 2003 г. (№ 1–3). Прочие реферативные журналы за 1997–2000 гг.
ПИ – Периодические издания – «Бухгалтерский учет» за. 2002 г. (№ 5. С. 4–6).
ЭКТ – Электронный каталог НБ ТГУ, г. Томск.
ЭКМ – Электронный каталог ГПБ, г. Москва.

В табл. 1.2 представлена та же совокупность, что и в табл. 1.1, но с разбивкой по выделенным нами ранее периодам и специальностям.

Итак, будем рассматривать табл. 1.2 как таблицу сопряженных признаков «период публикаций» и «специальность». Связность (взаимозависимость) или независимость этих признаков можно исследовать, используя критерий $X^2 = 25,54$; число степеней свободы 10; критическое значение на уровне значимости $\alpha = 0,05$ равно 18,3, поэтому можно сделать вывод, что имеет место значимая зависимость признаков «период публикации» и «специальность» [61]. Следовательно, нуль-гипотеза о независимости признаков может быть отклонена.

В табл. 1.3 представлена та же совокупность, но с разбивкой по периодам и направлениям исследования.

Для табл. 1.3 $X^2 = 14,77$, при этом число степеней свободы равно 84; критическое значение на уровне значимости $\alpha = 0,1$ равно 13,36, поэтому можно сделать вывод о том, что имеет место значимая зависимость между

Таблица 1.1

Динамика публикаций по специальностям

Год	01	05	07	12	13	03	Всего
1990	6	3	4	0	0	1	14
1991	2	3	6	0	1	0	12
1992	0	0	4	0	0	0	4
1993	2	2	3	0	0	0	7
1994	1	6	2	0	0	2	11
1995	2	0	2	1	0	0	5
1996	0	4	1	1	0	0	6
1997	2	3	2	1	0	0	8
1998	4	7	7	1	1	2	22
1999	3	14	9	2	1	0	29
2000	9	24	10	0	0	1	44
2001	2	15	0	0	0	2	19
2002	1	11	0	2	2	2	18

В таблице указаны последние две цифры шифра специальности (например, 08.00.01 – 01, 22.00.03 – 03 и т.д.).

Таблица 1.2

Системный анализ мотивационных исследований в России за период с 1990 по 2002 г., по частоте ответов

Период	Специальность					
	01	05	07	12	13	03
1990 – 1993	10	8	17	0	1	1
1994 – 1998	9	20	14	4	1	4
1999 – 2002	15	64	19	4	3	5
Всего	34	92	50	8	5	10

Таблица 1.3

Изучаемость направлений исследований за период с 1990 по 2002 г., по частоте ответов

Период	Направления исследований*				
	М	С	З	У	К
1990-1993	12	14	12	0	0
1994-1998	16	11	19	0	0
1999-2002	27	57	25	2	2
Всего	55	82	56	2	2

*Обозначения: мотивация – М, стимулирование – С, зарплата – З, управленческий учет – У, контроллинг – К.

периодом публикации и направлением исследования. Таким образом, нуль-гипотеза о независимости представленных в табл. 1.3 признаков также может быть отклонена.

Ниже представлена динамика исследований по направлениям (табл. 1.4).

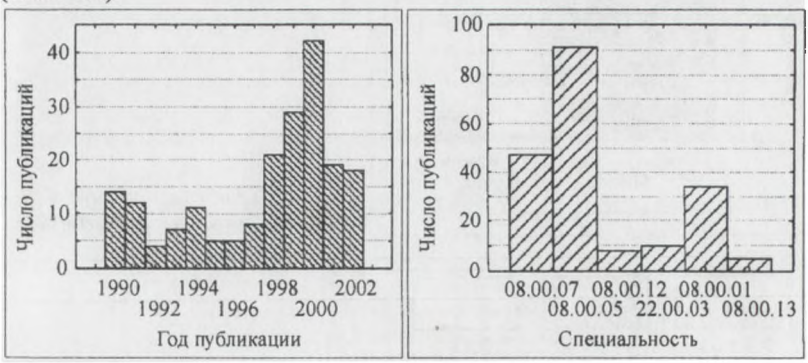


Рис. 1.2. Распределение числа публикаций по годам и по специальностям, %

Таблица 1.4

Динамика направлений исследований

Год	М	С	З	У	К	Всего
1990	2	6	6	0	0	14
1991	4	5	3	0	0	12
1992	0	2	2	0	0	4
1993	6	1	1	0	0	8
1994	5	0	4	0	2	11
1995	1	1	4	0	0	6
1996	2	1	1	0	1	5
1997	2	2	3	0	2	9
1998	6	7	7	0	1	21
1999	2	21	6	0	1	30
2000	9	24	11	0	0	44
2001	8	7	4	0	0	19
2002	8	5	4	2	1	20

Методический характер поднятых в данной статье вопросов проявляется в формулировании возможных целей, для достижения которых необходим типологический анализ.

Эмпирическая типологизация – метод поиска «устойчивых сочетаний свойств социальных объектов (или явлений), рассматриваемых в соответствии с описательными гипотезами в нескольких измерениях».

Рис. 1.3. Распределение числа публикаций по направлениям, %

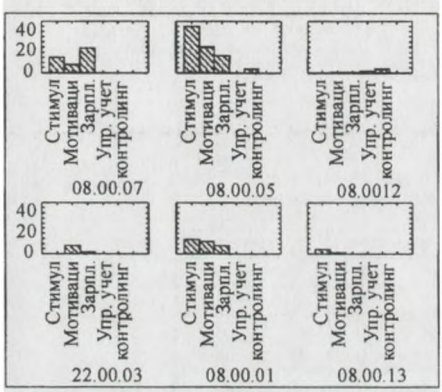


Рис. 1.4. Число публикаций по специальностям с различными ключевыми словами

Для обозначения эмпирической типологизации пользуются терминами «факторизация», построение факторов, «факторный анализ». Любой математический метод из совокупности методов многомерного анализа служит цели эмпирической типологизации.

Теоретическая типологизация – обобщение признаков социальных явлений на основе идеальной теоретической модели и по теоретически обоснованным критериям.

Под исследовательской стратегией понимается логика взаимодействия трех составляющих: обозначенного метода познания, способа его реализации в эмпирической «социологии», цели, ради достижения которой данный метод использован [199].

Основная цель факторного анализа в том, чтобы обнаружить скрытые общие факторы, объясняющие связь между наблюдаемыми параметрами (признаками, характеристиками) объекта. Число наблюдаемых объектов может быть большим и взаимосвязи между ними – чрезвычайно сложными. Выдвигаем гипотезу о том, что существует небольшое число факторов, которые влияют на измеряемые параметры. Выделяемые таким образом факторы называются общими, так как они влияют на все признаки. Выделяемые факторы являются гипотетическими, скрытыми, их нельзя измерить непосредственно. Для анализа главных факторов нами использовался метод главных компонент («главных осей»). Для визуализации результата анализа на плоскость двух общих факторов выводились и переменные, и случайные. Так как разброс признаков на

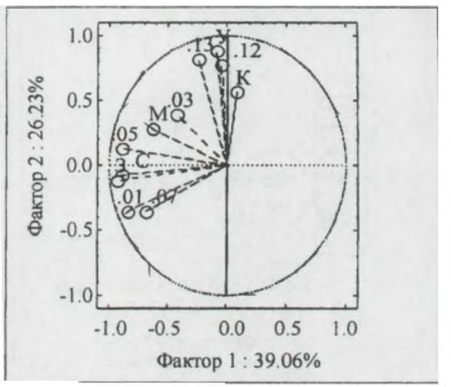


Рис. 1.5. Проекция переменных на факторную плоскость

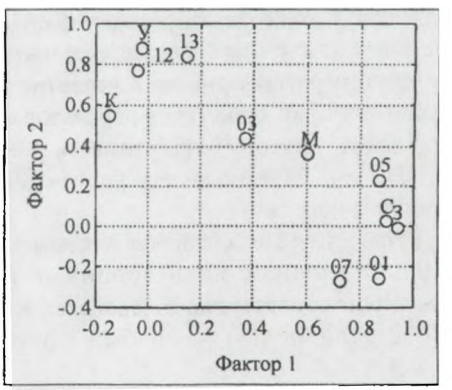


Рис. 1.6. Проекция признаков (переменных) на факторную плоскость

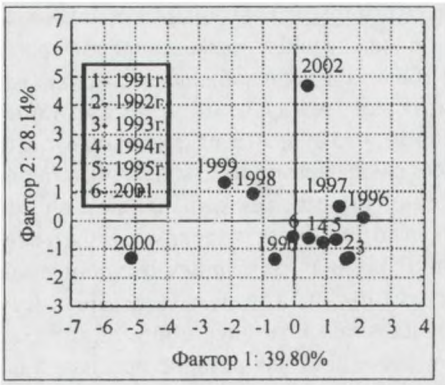


Рис. 1.7. Проекция наблюдений для всех переменных на факторную плоскость

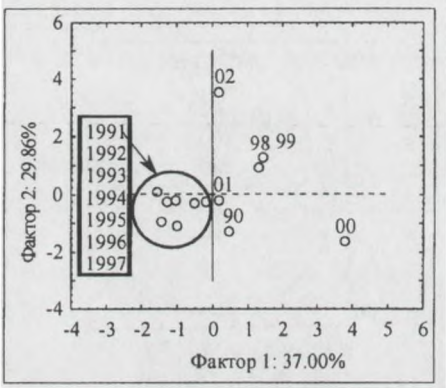


Рис. 1.8. Проекция наблюдений по специальностям на факторную плоскость

факторной плоскости можно считать умеренным, было принято решение для облегчения интерпретации факторов осуществить поворот осей методом «Варимакс нормализованный» [20, 61] (см. рис. 1.5).

Будем рассматривать в качестве признака «специальность». Для выделения факторов также использован метод главных компонент, а для вращения – метод «Биквартимакс» [20].

На рис. 1.9 показано распределение факторных нагрузок по специальностям.

Нас интересовал вопрос: как изменяются по годам, специальностям и направлениям мотивационные исследования, существует ли «устойчивая совокупность свойств» мотивации?

С этой целью нами был сформирован массив источников,

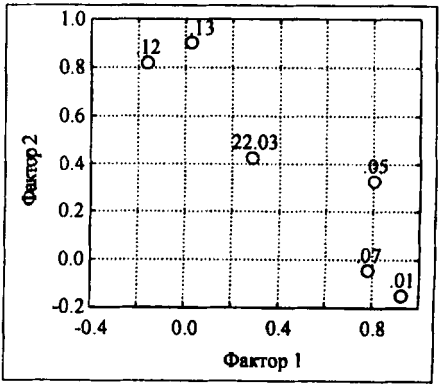


Рис.1.9. Распределение факторных нагрузок по специальностям

Таблица 1.5.

Частоты распределения числа публикаций по годам, направлениям и специальностям

Год	01	05	07	12	13	03	Всего	М	С	З	У	К	Всего
1990	6	3	4	0	0	1	14	2	6	6	0	0	14
1991	2	3	6	0	1	0	12	4	5	3	0	0	12
1992	0	0	4	0	0	0	4	0	2	2	0	0	4
1993	2	2	3	0	0	0	7	6	1	1	0	0	8
1994	1	6	2	0	0	2	11	5	0	4	0	2	11
1995	2	0	2	1	0	0	5	1	1	4	0	0	6
1996	0	4	1	1	0	0	6	2	1	1	0	1	5
1997	2	3	2	1	0	0	8	2	2	3	0	2	9
1998	4	7	7	1	1	2	22	6	7	7	0	1	21
1999	3	14	9	2	1	0	29	2	21	6	0	1	30
2000	9	24	10	0	0	1	44	9	24	11	0	0	44
2001	2	15	0	0	0	2	19	8	7	4	0	0	19
2002	1	11	0	2	2	2	18	8	5	4	2	1	20

включающих ключевые слова, указанные выше. Множество источников было разделено на компьютере с помощью программы агломеративного кластерного анализа на группы подобных публикаций.

Методы кластерного анализа позволяют получить разбиение p-признаков на достаточно малое число групп. Исходные данные представлены в табл. 1.5.

Данные табл. 1.5 можно представить в виде матрицы x_{ij}, *здесь* i = 1,2, ..., n, где n – число случаев (случаем считается год публикации), а j = 1,2,..., p, где p – число признаков (столбцы табл. 1. 5), – число публикаций, где публикация рассматривается как объект исследования.

Большинство методов кластерного анализа используют понятие расстояния или близости между объектами или признаками. В настоящем исследовании используется обычное евклидово расстояние:

$$\rho(X_i, X_j) = \sqrt{\sum_{k=1}^{p} (x_{ik} - x_{jk})^2}.$$

Воспользовавшись агломеративным иерархическим алгоритмом классификации, проведем кластеризацию. Результаты иерархической классификации представлены в виде дендрограммы (рис. 1.10).

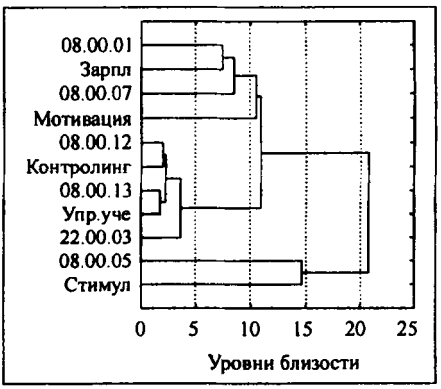


Рис.1.10.Дендрограмма иерархической классификации

Как видно из дендрограммы, представляющей собой иерархическое дерево близости признаков (в качестве меры близости выбрано евклидово расстояние), возможно, существуют два или более кластера. Проведем кластерный анализ, воспользовавшись методом, при котором признаки разбиваются на такое число кластеров, чтобы дисперсия внутри кластера была минимальной, а расстояние между центрами кластеров максимальное. В этом случае выделяются 2 кластера. Проведем кластерный анализ, разбивая наблюдения следующим образом:

	Члены кластера 1 и расстояние до центра кластера					Члены кластера 2 и расстояние до центра кластера					
	05	07	М	С	З	01	12	13	03	У	К
Расстояние	3,925	3,077	3,329	3,949	2,244	2,745	0,732	0,715	0,767	0,876	0,783

На рис. 1.11 показано распределение средних значений по каждому кластеру по годам.

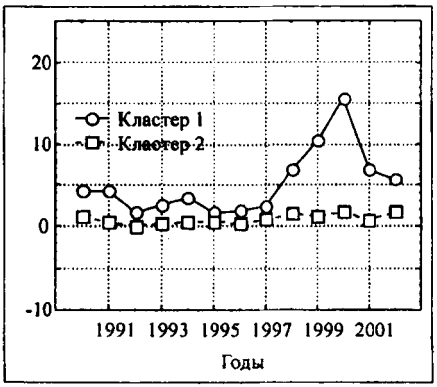


Рис. 1.11. Зависимости средних значений для каждого кластера

Кластерный анализ массива источников показал, что представления авторов о мотивации встречаются по сути в двух классах.

Полученные результаты подтверждают нашу гипотезу, что закономерность состоит в существовании «устойчивой совокупности свойств» мотивации, которой присуща изменчивость во времени, по специальностям и направлениям исследования.

Отображение на графике (рис. 1.11) позволяет отчетливо увидеть периоды резких подъемов и спадов в изучении данной категории по разным направлениям и специальностям.

Интерпретация наиболее значительных результатов нашего исследования представлена ниже.

1. Полученные данные указывают на то, что в России имеет место мультидисциплинарный подход. Мотивация представлена как многопарадигмальная наука. Это касается и теории мотивационного познания, и методологии анализа статистических и социологических данных. Поэтому каждый подход имеет право на существование по отдельным направлениям исследования, отражающимся в различных специальностях. Включение публикаций по смежным областям знаний – социологии, а также управленческому учету, контроллингу, математическим методам в экономике свидетельствует, что мотивация приобретает все более междисциплинарный характер как объект изучения и интегрированный характер как функция управления.

2. Наблюдается устойчивая тенденция повышения интереса российских исследователей к изучению мотивации.

3. По изучению стимулирования наблюдается спад для периода с 1994 по 1998 гг., затем – существенное возобновление интереса. Таким образом, снижение интереса российских исследователей к стимулированию носило временный характер, что можно объяснить рядом объективных причин. Система вознаграждений только тогда оказывает свой стимулирующий характер, когда она, во-первых, адекватна потребностям пользователей, во-вторых, соответствует существующей в данный момент времени ситуации и в-третьих, когда она имеет соответствующие источники стимулирования. Период трансформации российских компаний в 90-е гг. XX в. привел к резким

Таблица 1.6

Сводная таблица категорий по индексу изучаемости

Категории по направлениям исследования	Частота		Индекс изучаемости (I_z)	Ранг по I_z по направлениям исследования	Итоговый ранг
	абсолютная	относительная, %			
1.1. Мотивация труда	16	27,6	0,28	1-е	3-е
1.2. Мотивация бизнеса	3	5,2	0,05	6-е	14-е
1.3. Мотивация трудовой деятельности	15	25,9	0,26	2-е	5-е
1.4. Мотивационный механизм	7	12,0	0,12	4-е	10-е
1.5. Мотивационный процесс	2	3,4	0,03	7-е	16-е
1.6. Управление мотивацией	11	19,0	0,19	3-е	8-е
1.7. Прочие	4	6,9	0,07	5-е	12-е
Всего по мотивации	**58**	**100**	**1,00**		
2.1. Стимулирование труда	35	42,2	0,42	1-е	1-е
2.2. Стимулирование коллективов	5	6,0	0,06	4-е	13-е
2.3. Стимулирование работников	19	22,9	0,23	3-е	7-е
2.4. Инвестиционное стимулирование	21	25,3	0,25	2-е	6-е
2.5. Прочие	3	3,6	0,04	5-е	15-е
Всего по стимулированию	**83**	**100**	**1,00**		
3.1. Общие вопросы оплаты труда	22	39,3	0,39	1-е	2-е
3.2. Оплата труда рабочих	10	17,9	0,18	3-е	9-е
3.3. Оплата труда руководителей/ специалистов	4	7,1	0,07	5-е	12-е
3.4. ФОТ коллективов	5	8,9	0,09	4-е	11-е
3.5. Регулирование заработной платы	15	26,8	0,27	2-е	4-е
Всего по заработной плате	**56**	**100**	**1,00**		

диспропорциям в возможностях компаний по вопросам стимулирования. Это подтверждается как статистическими данными, так и изучением корпоративных документов с применением контент-анализа, а также результатами, полученными нами в ходе социологических исследований.

4. Изучение вопросов оплаты труда носит достаточно устойчивый характер по периодам.

5. Введенный нами индекс изучаемости *(I_i)* позволяет определить, какие из направлений исследований являются наиболее актуальными на сегодняшний день, какие – наименее проработанными, а какие – дискуссионными и потому требующими тщательной проработки либо проверки.

Углубленный анализ направлений исследования по категориям с использованием описанных выше количественных методов позволил получить следующие результаты.

Исследование категорий проводилось по трем признакам:

1) количественному (дискретному или счетному) – период (интервал времени);

2) качественному – принадлежность к специальности;

3) альтернативному (наличие/отсутствие признака) – категория присутствует (изучается) в данном направлении исследования или не присутствует (не изучается).

В табл. 1.6 представлены обобщенные результаты исследования отдельных категорий.

Остановимся на полученных результатах подробнее.

Мотивация. По индексу изучаемости среди российских ученых на первом месте в рейтинге проблем данного направления находится **мотивация труда**. Причем основная терминология здесь – «трудовая мотивация», включая понятия «дальняя трудовая мотивация», «мотивация к труду», «мотивация производства». На втором месте – **мотивация трудовой деятельности** работников, коллективов. Объединив мотивацию труда и мотивацию трудовой деятельности, получим существенное превышение в 1,8 раза этих работ в сравнении с публикациями, посвященными **мотивации бизнеса** (предпринимательства) и занимающими лишь шестое место, соответственно 0,54 и 0,05. Это подтверждает наше предположение о недостаточности исследований, отражающих сегодняшнюю экономическую ситуацию, где ключевую роль играет собственник, и об отсутствии в необходимом объеме как теоретических, так и практических рекомендаций. Такая ситуация не может сегодня устроить ни менеджмент компании, ни персонал.

Подтверждением тому являются примеры из практики ведущих российских компаний, например, формирование комитета по мотивации менеджеров в РАО ЕЭС и др. Логика наших рассуждений позволяет, таким образом, говорить о правомерности постановки проблемы мотивации всех основных участников бизнес-среды, а не только наемного персонала или собственников.

В ряде работ рассматриваются вопросы, связанные с **управлением мотивацией** – третье место, вместе с тем методы воздействия на мотивацию труда затрагивались лишь дважды. Рассмотрение вопросов, связанных с изучением **механизма мотивации** по частоте ответов занимает четвертое место. При этом можно отметить существующий разнобой в определениях самого механизма мотивации. Например, встречается следующая терминология: «мотивационный механизм взаимосвязи доходов работника и результативности труда», «мотивационный механизм кадрового обеспечения», «механизм экономической мотивации», «организационный механизм», «организационно-экономический механизм трудовой мотивации». На последнем, седьмом месте по индексу изучаемости – категория **«мотивационный процесс»**, при этом наблюдается тесная связь с регулированием этого процесса.

В категорию **«прочие»** включены работы, которые встречались не более одного раза и которые носят достаточно общий характер, например работы, посвященные рассмотрению «мотивационной функции доходов работника», «мотивационной основе оплаты труда работников» или такие как «мотивационные аспекты качества труда», «мотивационная политика фирмы: организация и управление», «власть и мотивация в управлении организацией» и т.п.

Стимулирование. По индексу изучаемости среди российских ученых на первом месте в рейтинге проблем данного направления – **стимулирование труда**. Из них материальное стимулирование рассматривается примерно в одной трети представленных работ. Основная терминология здесь – «стимулирование труда», «стимулирование производства». На втором месте – публикации, отражающие **«инвестиционное» и «инновационное» стимулирование**. Следует заметить, что публикации по данной категории появились с 1998 г. **Стимулирование работников** – персонала, рабочих, руководителей и специалистов – на третьем месте. Причем вопросам стимулирования наемного персонала посвящена только одна четвертая часть из тех публикаций, что имели место в период с 1994 по 2002 гг. На

четвертом месте в рейтинге – **стимулирование коллективов** – подразделений, подрядных коллективов. Из них материальное стимулирование «вкладов» подразделений упоминается только однажды. Интересен тот факт, что все четыре работы, посвященные коллективному стимулированию, приходятся на период с 1990 по 1993 гг.. Можно констатировать, что, начиная с 1994 г. и по 2001 г. включительно, исследования в этом направлении практически отсутствовали и возобновились в 2002 г. (представлена только одна работа). Имеющее широкое распространение в практике западных компаний стимулирование по центрам ответственности, что практически означает стимулирование коллективов, пока не стало объектом исследования российских ученых, хотя первые шаги в формировании центров ответственности в российских компаниях уже сделаны. Как правило, это те компании, где используются иностранные инвестиции либо привлекаются внешние иностранные консультанты (опыт АК «АЛРОСА» и др.).

В группу **«прочие»** объединены встречающиеся по одному разу: «методы стимулирования», «стимулирующая роль оплаты труда», «стимулы трудовой деятельности».

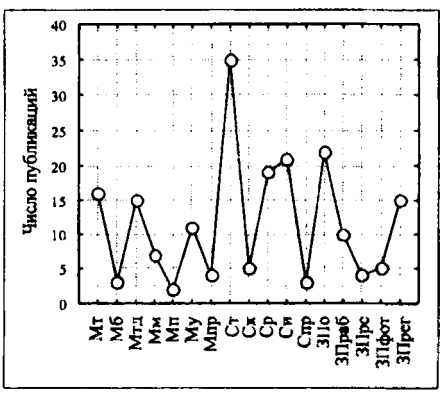


Рис. 1.12. Распределение публикаций по категориям

Таблица 1.7

Члены кластеров и расстояния от центра соответствующего кластера

	Кластер 1			Кластер 2					Кластер 3								
	Ст	Си	ЗПо	Мт	Мтд	Му	Ср	ЗПрег	Мб	Мм	Мп	Мпр	Ск	Спр	ЗПраб	ЗПрс	ЗПфот
Расстояние	1,52	0,98	1,27	0,83	0,68	0,82	1,35	0,68	0,45	0,68	0,42	0,69	0,55	0,41	0,73	0,51	0,57

Рис. 1.13. Динамика изменения значений средних по отдельным кластерам

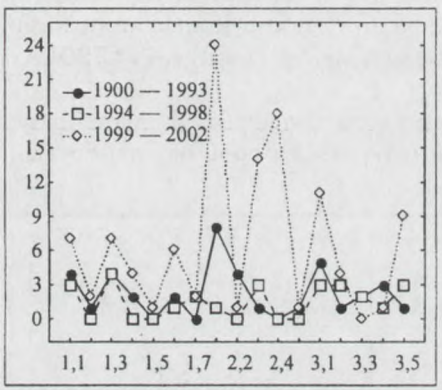


Рис. 1.14. Распределение публикаций по категориям в рассматриваемые периоды

Заработная плата. По индексу изучаемости среди отечественных исследователей на первом месте в рейтинге по данному направлению – **общие вопросы оплаты труда**, затрагивающие самые разнообразные аспекты, например вопросы оплаты труда в рыночных условиях («заработная плата в условиях становления рынка труда»), функции заработной платы («социальная функция заработной платы») и т.д.

На втором месте – вопросы, связанные с **регулированием заработной платы**, включая госрегулирование (формированием минимального уровня оплаты труда, гарантий по оплате труда и т. д.), а также регулирование на корпоративном уровне и на уровне рынка труда, в том числе – региональном.

На третьем – **оплата труда рабочих (работников, персонала)**.

Четвертое место по частоте ответов заняли исследования,

Таблица 1.8

Таблица сопряженности Категория – Специальность по направлению «мотивация»

			Специальность						Абсол. частота	Относит. частота
			08.00.01	08.00.05	08.00.07	08.00.12	08.00.13	22.00.03		
Мотивация	1990 – 1993	Мт	2	0	2	0	0	0	4	0,31
		Мб	0	1	0	0	0	0	1	0,08
		Мтд	1	0	2	0	1	0	4	0,31
		Мм	1	1	0	0	0	0	2	0,15
		Мп	0	0	0	0	0	0	0	0,00
		Му	0	0	2	0	0	0	2	0,15
		Мпр	0	0	0	0	0	0	0	0,00
		Итого:	4	2	6	0	1	0	13	1,00
	1994 – 1998	Мт	3	1	0	0	0	1	5	0,31
		Мб	0	0	0	0	0	0	0	0,00
		Мтд	0	2	1	0	0	1	4	0,25
		Мм	0	0	1	0	0	0	1	0,06
		Мп	0	0	0	0	0	1	1	0,06
		Му	0	3	0	0	0	0	3	0,19
		Мпр	0	2	0	0	0	0	2	0,13
		Итого:	3	8	2	0	0	3	16	1,00
	1999 – 2002	Мт	1	2	1	0	0	3	7	0,24
		Мб	0	1	0	1	0	0	2	0,07
		Мтд	2	5	0	0	0	0	7	0,24
		Мм	0	2	1	0	0	1	4	0,14
		Мп	0	1	0	0	0	0	1	0,03
		Му	0	5	0	0	0	1	6	0,21
		Мпр	2	0	0	0	0	0	2	0,07
		Итого:	5	16	2	1	0	5	29	1,00

Специальность	08.00.01	08.00.05	08.00.07	Суммарное
Значение X^2	8,40	41,34	16,6	62,64
Значимость отличия	незначимо	значимо	незначимо	значимо

посвященные вопросам **оплаты труда коллективов**, формированию фонда оплаты труда (ФОТ) коллективов. Динамика по изучению ФОТ коллективов такова, что она коррелирует со стимулированием труда коллективов.

На последнем, пятом месте – вопросы **оплаты труда руководителей и специалистов**.

Согласно итоговому рангу в число первых трех наиболее изучаемых категорий вошли: «стимулирование труда» (1-е), «общие вопросы оплаты труда» (2-е) и «мотивация труда» (3-е).

Ниже представлено визуальное распределение публикаций по категориям.

Таблица 1.9

Таблица сопряженности Категория – Специальность по направлению «стимулирование»

			Специальность						Абсол. частота	Относит. частота
			08.00.01	08.00.05	08.00.07	08.00.12	08.00.13	22.00.03		
Стимулирование	1990 – 1993	Ст	1	2	0	0	0	0	3	0,27
		Ск	0	0	0	0	0	0	0	0
		Ср	1	2	1	0	0	0	4	0,36
		Си	0	2	0	0	1	0	3	0,27
		Спр	0	1	0	0	0	0	1	0,09
		Итого:	2	7	1	0	1	0	11	1
	1994 – 1998	Ст	2	3	3	0	0	0	8	0,57
		Ск	1	0	3	0	0	0	4	0,28
		Ср	0	0	1	0	0	0	1	0,07
		Си	0	0	0	0	0	0	0	0
		Спр	1	0	0	0	0	0	1	0,07
		Итого:	4	3	7	0	0	0	14	1
	1999 – 2002	Ст	2	18	4	0	0	0	24	0,42
		Ск	0	0	0	0	1	1	2	0,03
		Ср	1	8	3	0	1	0	13	0,22
		Си	5	11	1	0	1	0	18	0,31
		Спр	0	1	0	0	0	0	1	0,02
		Итого:	8	38	8	0	3	1	58	1

Специальность	08.00.01	08.00.05	08.00.07	Суммарное
Значение X^2	7,92	45,12	12,58	48,14
Значимость отличия	незначимо	значимо	незначимо	значимо

В табл. 1.8–1.10 показана взаимосвязь признаков «категория» и «специальность» по различным направлениям исследований.

Далее нами осуществлялась проверка однородности распределения частоты публикаций по периодам как для ряда отдельных специальностей, так и в целом по направлениям исследований, для чего использовался критерий Смирнова [61].

Критерий Смирнова использует тест-статистику X^2. Формулируем нуль-гипотезу (H_0): распределение категорий по периодам однородное, то есть не различается. Вычисляем значение критерия. В случае если оно однородно, то различие незначимо.

Для категорий «стимулирование» и «заработная плата» критические значения на уровне значимости α =0,05 совпадают и равны 15,34, а для категории «мотивация» критическое значение равно 21,03.

Проведенное изучение публикаций за период с 1990 по 2002 гг. позволяет нам утверждать следующее:

1) Ретроспективный обзор исследований отечественных ученых,

Таблица 1.10

Таблица сопряженности Категория – Специальность по направлению «зарплата»

			Специальность						Абсол. частота	Относит. частота
			08.00.01	08.00.05	08.00.07	08.00.12	08.00.13	22.00.03		
Зарплата	1990 – 1993	ЗПо	3	1	2	0	0	0	6	0,32
		ЗПраб	0	1	3	1	0	0	5	0,26
		ЗПрс	0	1	1	0	0	0	2	0,11
		ЗПфот	0	0	1	0	0	0	1	0,05
		ЗПрег	1	0	3	0	0	1	5	0,26
		Итого:	4	3	10	1	0	1	19	1,00
	1994 – 1998	ЗПо	1	1	2	0	0	1	5	0,42
		ЗПраб	0	0	1	0	0	0	1	0,08
		ЗПрс	0	1	1	0	0	0	2	0,17
		ЗПфот	0	1	2	0	0	0	3	0,25
		ЗПрег	1	0	0	0	0	0	1	0,08
		Итого:	2	3	6	0	0	1	12	1,00
	1999 – 2002	ЗПо	2	5	4	0	0	0	11	0,44
		ЗПраб	0	2	2	0	0	0	4	0,16
		ЗПрс	0	0	0	0	0	0	0	0,00
		ЗПфот	0	0	1	0	0	0	1	0,04
		ЗПрег	0	5	4	0	0	0	9	0,36
		Итого:	2	12	11	0	0	0	25	1,00

Специальность	08.00.01	08.00.05	08.00.07	Суммарное
Значение X^2	6,00	9,96	20,79	63,48
Значимость отличия	незначимо	незначимо	значимо	значимо

проведенный нами за период с 1990 по 2002 гг. включительно, показал, что до сих пор не выработано единство подходов по многим имеющим как теоретическое, так и практическое значение проблемам.

2) Цикличность в экономике отражается на цикличности мотивационных исследований, жизненном цикле компании (ЖЦК) и схемах стимулирования.

3) В отечественной литературе достаточно широко представлены работы по изучению мотивации и стимулированию труда, заработной плате. Однако до настоящего времени нет единства мнений по определению таких основополагающих категорий, как «стимул», «стимулирование», не определено соотношение понятий «стимулирование» и «мотивация». Нет единства подходов в классификации стимулов. Не в полной мере раскрыто соотношение понятий «система стимулов» и «система вознаграждений».

Недостаточное внимание уделяется определению и раскрытию содержания методов стимулирования.

4) Мало публикаций, посвященных стимулированию деловой активности в рыночных условиях хозяйствования. О недостаточности исследований данного направления свидетельствуют следующие факты. Нет четкого определения принципов стимулирования, отвечающих новой хозяйственной ситуации. Зачастую термины применяются без какого-либо их определения. Отсутствует выделение объектов и субъектов стимулирования, слабо изучаются особенности различных объектов стимулирования. Если авторы и приводят определения и схемы стимулирования, то применительно к труду наемного персонала либо топ-менеджеров компании, оставляя без рассмотрения широкий спектр вопросов, касающихся сочетания интересов других участников. Другими словами, требует неотложного рассмотрения проблема мотивации всех основных участников бизнес-среды. Невозможно формирование оптимальной системы вознаграждений, адекватной современным рыночным условиям, без глубокой теоретической проработки данного вопроса.

5) До сих пор не найдены механизмы, которые бы в равной мере удовлетворяли потребностям и интересам общества в лице его потребителей, государства в лице структур законодательной и исполнительной власти всех уровней, собственников и, главное, наемного персонала компании в лице его менеджмента, специалистов и рядовых исполнителей.

6) До настоящего времени *методология* мотивационного исследования *должным образом не систематизирована.*

В заключение отметим, что выявленные в ходе наших исследований хронология, динамика, проблемы могут быть использованы в мотивационной диагностике. Использование предложенной модели с применением факторного анализа в совокупности с традиционными методами анализа позволит в каждом конкретном случае разработать свой алгоритм построения дерева целей и описать методику исследования. В конечном итоге это будет способствовать переходу от эмпирической к теоретической типологизации и существенно повысит теоретико-методический уровень мотивационных исследований.

1.2. Методология исследования мотивации бизнеса в контексте процессного, системного и сетевого подходов

В условиях существенного возрастания доли нематериальных активов в качестве объекта учета конкурентные преимущества компании предопределяются человеческим фактором. Безусловно, персонал не может быть вне сферы учета. Уже сегодня многие компании заключают контракты о личной ответственности работающих в части развития их компетенций. Управляющие компанией заинтересованы оптимально распределять и использовать знания, эффективно управлять рисками, связанными с подобного рода нематериальными активами. Это указывает на необходимость активизации исследований, посвященных мотивации бизнеса.

О недостаточности исследований данного направления свидетельствуют следующие факты: зачастую термины применяются без какого-либо определения; не выделяются объекты и субъекты стимулирования; если авторы и приводят определения, то исключительно к стимулированию труда наемного персонала, оставляя без рассмотрения широкий спектр вопросов, касающихся сочетания мотивов и стимулов других участников бизнес-среды – менеджеров, собственников, государства и др. Другими словами, требуют неотложного рассмотрения проблемы стимулирования всех основных участников бизнес-сообщества. Невозможно формирование оптимальной системы вознаграждений, адекватной современным рыночным условиям, без глубокой теоретической проработки данного вопроса.

Сделаем некоторые терминологические уточнения.

Для отечественной специальной литературы словосочетание «мотивация бизнеса» является достаточно новым и слабо разработанным понятием. В западной литературе повышенный интерес к данной проблеме стал проявляться с середины 80-х гг. XX в. В определенной степени этому способствовало начавшееся с 60-х гг. бурное развитие рынка ценных бумаг, что стало возможным на основе применения вычислительной техники. Надо заметить, интерес к проблемам мотивации бизнеса присутствовал всегда, но они рассматривались через призму различных управленческих теорий.

Мотивацию бизнеса можно изучать на разных уровнях: государственном, региональном, корпоративном. В нашем исследовании большее внимание будет уделено корпоративному уровню как

первичному звену формирования производственных отношений в обществе. Наиболее близкий данной проблематике круг вопросов у западных специалистов нашел отражение в теории фирмы. Ключевыми вопросами, рассматриваемыми в рамках теории фирмы западными специалистами, являются, на наш взгляд, следующие: целевые установки, механизм функционирования, факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы, организационной структуры, поведенческих характеристик фирмы, выбор вида деятельности и распределения получаемого дохода и др. В классификации теорий фирмы, предлагаемой Н. Розановой, выделены три группы: 1) технологическая концепция фирмы (классические и неоклассические теории фирмы); 2) институциональная теория фирмы; 3) теоретические исследования поведения фирмы на базе теории игр. Как справедливо замечает автор: «Каждый подход позволяет увидеть что-то новое в деятельности фирмы, и в то же время абстрагируется от каких-то других ее сторон» [133].

Обобщая исследования поведения предприятий, проводимые российской экономической школой, автор выделяет три основных направления. Первое – эмпирический анализ деятельности российских предприятий – отражает особенности функционирования предприятий в новых условиях хозяйствования. Второе базируется на моделировании поведения российских предприятий, адекватных рыночным отношениям, причем за основу берется неоклассический подход, при котором единственной целевой установкой выступает максимизация прибыли. Третье: исследуются внутренняя структура и структура собственности предприятий, в том числе и контрактные отношения. Основу при этом составляет конституциональный подход, сочетающийся с эмпирическим подходом. Отдельные аспекты поставленной проблемы представлены в работах Р. Капелюшникова [79] и др.

Однако до настоящего времени нет работ, комплексно исследующих мотивационную систему бизнеса. В отечественных энциклопедиях, словарях и справочниках отсутствует определение мотивации бизнеса, хотя даются разрозненные определения понятий «бизнес» (как синоним – предпринимательство) и «мотивация». Под бизнесом в частности понимается «инициативная, самостоятельная, экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных и заемных средств на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела, а также продажу товаров, выполнение работ, оказание услуг».

«Предпринимательство преследует также цель повышения имиджа, статуса предпринимателя» [246].

Понятие «мотивация» присутствует в ряде справочных изданий [108, 165, 208 и др.]. В ряде источников приводятся различные определения понятий: «мотивация труда», «мотивация трудовой деятельности», «мотивация работников».

Обобщая сказанное выше, рассмотрение понятия «мотивации бизнеса» правомерно, на наш взгляд, в трех аспектах, что вытекает из самого определения бизнеса. Первый: мотивация бизнеса как особого вида деятельности (предпринимательской деятельности, см. выше). Второй: мотивация бизнеса как особого субъекта (мотивация собственника, получающего доход от собственности или мотивация собственника, получающего рентный доход). Третий: мотивация бизнеса как интегрированного субъекта хозяйственной деятельности – возникает при определении бизнеса как «предприятия, фирмы или совокупности предприятий, приносящих прибыль в результате осуществления определенных видов деятельности» [246].

Так как у организации не может быть целей, правомерно их рассмотрение с позиций отдельных ее участников. Таким образом, под мотивацией бизнеса в широком смысле следует понимать мотивацию всех основных участников бизнес-среды. Данный аспект мотивации бизнеса подразумевает обязательное рассмотрение наряду с мотивацией предпринимательской деятельности (мотивацией собственника) мотивации трудовой деятельности (мотивации наемного персонала или трудовой мотивации).

Концептуальную основу исследования мотивации бизнеса схематично можно представить следующим образом (рис. 1.15). В ее

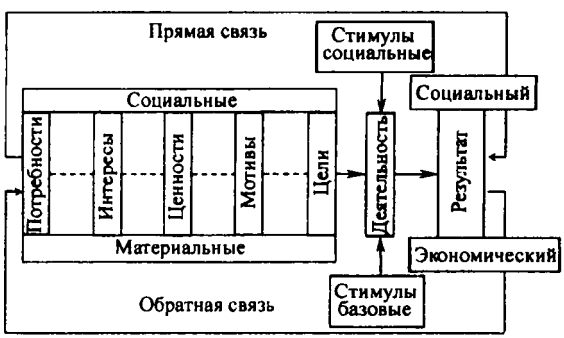


Рис. 1.15. Цепочка взаимосвязей потребностей и стимулов

основе – взаимосвязь потребностей, интересов, ценностных ориентиров, мотивов и стимулов как звеньев определенной логической цепочки. Данные элементы рассматриваются нами как внутренние, присущие отдельным участникам бизнес-среды. При этом следует исходить, с одной стороны, из двойственного характера труда, с другой – из двойственной природы индивида. В качестве сущностного фактора, определяющего особенности мотивационной системы стимулирования, безусловно, выступают отношения собственности.

Учитывая сказанное выше, правомерно, на наш взгляд, предположение о двойственном характере всех звеньев, представленных в цепочке, а именно: материальных (базовых) и социальных (духовных или нематериальных).

Для создания условий, обеспечивающих сбалансированную реализацию потребностей, необходимо воздействие определенной системы стимулов, которые мы рассматриваем как внешние элементы по отношению к участникам бизнес-среды. Состав стимулов должен определяться требованиями, предъявляемыми к ним со стороны различных участников бизнес-процессов. На корпоративном уровне важнейшую роль в создании стимулирующих условий для обеспечения мотивации трудовой деятельности должны играть менеджеры всех уровней (корпоративный фактор). Что касается создания стимулирующих условий для обеспечения мотивации собственников, инвесторов, клиентов (потребителей) и т.д., то наряду с деятельностью менеджеров в этом направлении важная роль отводится государству в лице его различных госорганов (государственный фактор), а также потребителям (рыночный фактор). Перечисленные выше элементы составляют основу мотивационной системы компании. Определенное сочетание между собой данных элементов (их определенная структура) позволяет говорить о различных моделях мотивационных систем, в том числе и систем стимулирования.

По мере углубления исследований в области мотивации бизнеса стало очевидным, что, несмотря на достигнутые экономической наукой знания фундаментальных вопросов – тенденций и закономерностей трудовой деятельности людей, необходимы как новые теории и концепции развития социально-трудовых отношений, включая отношения мотивации, адекватные реальной экономической ситуации, так и поиск методологического инструментария, позволяющего на новом уровне объяснить объективно протекающие мотивационные процессы.

Традиционные же подходы к изучению мотивации уже не позволяют раскрыть всего разнообразия форм проявления мотивационных отношений хозяйствующих субъектов. Реализация обозначенной цели потребовала:

1. Исследовать возможности новых теоретико-методологических подходов.
2. Исследовать прикладной характер поставленной задачи.

Ответы на вспомогательные вопросы позволяют раскрыть отдельные стороны основного вопроса, обеспечивая тем самым достижение главной цели работы.

Под экономической теорией нами понимаются «систематизированные знания об устойчивых, повторяющихся связях в экономических явлениях и процессах, их структурных характеристиках, закономерностях функционирования и тенденциях развития» [157].

Методология науки представляет отрасль знания, изучающую экономическую науку как вид человеческой деятельности посредством определенных методов. Самой главной и трудной задачей для исследователя является отыскание метода, позволяющего устанавливать законы явлений. В основе той или иной методологии лежит конкретный концептуальный подход – общий способ анализа, в рамках которого используется один или несколько методов [229].

Под методикой мы понимаем приложение определенных инструментов анализа к конкретной информационной базе и в определенной последовательности.

Проведем ретроспективный обзор методов и инструментов изучения мотивационной системы.

В развитии теорий мотивации в XX столетии можно выделить три этапа, для каждого из которых характерно применение тех или иных методов.

Первый этап (1930 – 1940 гг.) связан с рождением в 1930-е гг. социальной школы, у истоков которой стоял Э. Мэйо [172]. Импульсом ее развития послужили эмпирические исследования. В качестве метода был применен эксперимент, получивший название «хоторнского». В центре внимания оказался анализ воздействия групповых усилий на конечный результат, вопросы технологии мотивации и социального управления.

Второй этап (1950 – 1960 гг.) характеризуется как поведенческая «революция», когда на первый план вышли методы изучения поведения

работников, их базовые и социальные потребности, психологические факторы продвижения продукции на рынки до анализа предпочтений потребителей. В этот период широко стали применяться опросы общественного мнения, интервью, статистические методы, позволяющие на основе обследования представительных выборок делать объективные прогнозы.

Третий этап (1970 – 1990 гг.) связан с тем, что на смену бихевиоризму пришли методы, отличающиеся математической строгостью. Исходной предпосылкой данного направления исследований явилось то, что люди от природы рациональны, стремятся к максимизации материального благополучия и озабочены в первую очередь текущими проблемами. Главными критериями научного исследования становятся достоверность данных и стремление к объективности выводов. Теоретические обобщения отходят на второй план, уступая место анализу конкретных ситуаций. Наблюдается существенное повышение роли институтов власти, рыночной инфраструктуры, положивших начало институциональному подходу. Отказ от общей методологии в пользу частной, от универсальных методов – в пользу специализированных, переход от построения общей теории к анализу отдельных ситуаций, от объективных факторов, формирующих мотивационную систему, – к субъективным, в свою очередь, послужили толчком для развития когнитивной психологии. Согласно ей каждый человек воспринимает внешний мир сквозь призму созданной им познавательной системы, так называемых «перспективных конструктов» [18]. Таким образом, исследователи мотивационных процессов и, прежде всего, экономисты и социологи, получили достаточно широкий арсенал исследовательских методов и инструментов.

Развитие эмпирических методов исследования создало необходимые предпосылки для теории стимулирования.

При изучении мотивационных процессов стали использоваться различные методы сбора информации: анкетные опросы (анкетирование), интервью, контент-анализ, эксперименты, моделирование.

Анкетные опросы и интервью применяются для оценки удовлетворенности работника трудом, использованием свободного времени и т.д. Так как анкетный опрос не всегда обеспечивает надежность данных, его рекомендуется дополнить проведением интервью.

Метод контент-анализа основан на исследовании документов, публичных выступлений, позволяющих сделать заключение о мотивах

(намерениях) предпринимателя, менеджера, наемного персонала, клиента. Объектом контент-анализа могут быть публикации, выступления, корпоративные документы (кодексы, стандарты, внутрифирменные положения и т.д.). По частоте упоминаний в различных источниках можно сделать заключение об актуальности исследуемых процессов, о качественных различиях в подходах к разработке оценочных моделей мотивации бизнеса, предпочтительных схемах стимулирования различных объектов.

В последние десятилетия все большее значение приобретают экспериментальные методы исследования. Под экспериментом понимается искусственное воспроизведение явления или процесса с целью изучения его в наиболее благоприятных условиях и дальнейшего практического изменения. С развитием персональных компьютеров и системных методов исследования стали получать распространение экономико-математические модели и в теории стимулирования [146, 161].

Стимулирование мы рассматриваем как элемент мотивационной системы компании. При изучении корпоративной системы стимулирования исследователь (в лице менеджера) вынужден упрощать сложные реальные взаимосвязи среды и компании, делать их обозримыми с помощью моделирования. Модель представляет упрощенный образ действительности. Она включает те признаки и связи, которые исследователю представляются сущностными применительно к конкретно поставленной задаче. Экономическую модель можно определить как «формализованное описание экономического процесса или явления, структура которого определяется как его объективными свойствами, так и субъективным целевым характером исследования» [146].

Моделирование существенно облегчает принятие решений путем концентрации на немногих важных аспектах проблемы стимулирования.

Следствием является селективный, отфильтрованный через собственные представления исследователя образ реального явления или процесса. Данный процесс может привести к неадекватному восприятию ситуации и формированию модели, далекой от действительности. В этой связи важна проверка того, как она отражает важнейшие характеристики реальности. Ученые, занимающиеся проблемами стимулирования, не могут поставить лабораторные эксперименты. Однако возможно включение отдельных экспериментальных данных в процесс исследования. Особенно это целесообразно применять при подготовке

предложений в сфере реформирования заработной платы, социальной политики, пенсионного обеспечения, затрагивающих жизненно важные интересы экономически активного населения.

Таким образом, моделирование заключается в структурировании реальности через модель.

Суть экспериментального научного поиска оптимальной модели стимулирования заключается в поэтапном доведении технологии путем небольших систематических изменений всех входных переменных до оптимума, то есть путем оптимального перераспределения имеющихся финансовых источников стимулирования между объектами стимулирования. На наш взгляд, оптимальная модель стимулирования компании зависит от трех переменных: 1) наличия соответствующих источников стимулирования, которые могут быть использованы для поощрения; 2) обоснованности самих схем стимулирования; 3) способности оценить вознаграждение объектом стимулирования, другими словами, от восприятия его персоналом.

Не останавливаясь здесь на сравнительной оценке подходов и научных школ различных авторов, дадим авторскую концепцию методологии исследования, интегрирующую три подхода: процессный, системный и сетевой. Каждый из этих подходов имеет свои концептуальные основы.

Исследование мотивации в контексте процессного подхода

Согласно концепции всеобщего менеджмента качества любая деятельность может рассматриваться как технологический процесс и потому может быть улучшена [145]. Процессный подход предполагает, что желаемый результат достигается более эффективным способом, если соответствующими ресурсами и деятельностью управляют как процессами.

С позиций принятия решений как стадий некоего идеального процесса применительно к мотивации можно выделить две основные стадии:

- процесс формирования системы мотивации;
- реализацию разработанной системы мотивации и качественную оценку ее состояния.

Проведенный нами контент-анализ показал, что на сегодняшний день доминирующим при исследовании проблем мотивации остается именно процессный подход. Как справедливо замечают некоторые авторы,

«проблема формирования системы стимулирования труда сотрудников в процессно-ориентированной организации является в настоящее время наименее проработанной» [87].

Реализация системы вознаграждений обусловливает необходимость мотивации тех, кто осуществляет стимулирование (субъекты стимулирования), и тех, для кого она предназначена (объекты стимулирования). Стадия реализации системы мотивации в значительной степени зависит от социальной компетентности топ-менеджмента компании.

Исследование мотивации в контексте системного подхода

Системный подход представляет общенаучный метод решения сложных проблем, которые возникают в процессе деятельности хозяйствующего субъекта. При этом под системой понимается «сумма взаимосвязанных составляющих ее элементов» [157].

Основной особенностью при системном подходе является принятие решения с учетом всех элементов системы мотивации и связей между ними. Теория систем изучает структуру, связи и поведение систем. Другими словами, анализ в рамках системного подхода направлен на выявление и изучение многообразных взаимосвязей элементов. Для системного рассмотрения ситуации решающее значение имеют связи компании со средой. При этом важно учесть все факторы, влияющие на выбор схем стимулирования участников бизнес-процесса: как внешние, так и внутренние, которые выступают реальными регуляторами управленческих решений в области стимулирования.

Системный подход представляет формальную схему анализа. Для использования на практике она должна быть конкретизирована.

Назначение системного подхода в контексте стимулирования заключается в наглядном и комплексном представлении сложных явлений и процессов мотивации, что способствует охвату всех важных для решения проблемы стимулирования компонентов: материального, трудового, информационного, финансового.

Системные модели рекомендуется применять для стратегических решений в области стимулирования.

Именно в рамках системного подхода правомерно рассмотрение классификации стимулов, рассмотрение структурных связей, обеспечивающих устойчивость мотивационной системы в целом, выбор конкретных схем стимулирования.

Рис. 1.16. Схема методологии исследования мотивации

Исследование мотивации в контексте сетевого подхода

Сетевой подход можно рассматривать как интерпретацию развития системного подхода. Его появление обусловлено глобализацией экономики, достижениями в области информационных и коммуникационных технологий, заметно усложнивших задачу эффективного управления потенциалом компании, включая человеческие ресурсы [29]. Он может быть рекомендован прежде всего для комплексных, слабо структурированных проблемных ситуаций.

В современных условиях развития коммуникаций различают элементарные по своему составу сети, с участием двух индивидов, и

глобальные. В определенном отношении все человечество представляет единую информационную систему. «Ее компонентами являются субъекты; знаки, которыми они пользуются; понятия, которые соответствуют этим знакам; каналы связи, по которым передаются сообщения» [172].

В последнее десятилетие в мировой практике наблюдается тенденция максимального вывода вспомогательных служб (административно-хозяйственных, технических, охранных) за пределы основной структуры компании. В литературе это явление получило название «аутсорсинг», когда технические и хозяйственные вопросы перекладываются на специализирующиеся компании или на арендодателей. Его можно рассматривать как закономерное продолжение процесса углубления хозрасчета, повышения прозрачности бизнеса для себя, инвесторов и партнеров. С позиций мотивации бизнеса сетевой подход, на наш взгляд, позволяет активировать взаимосвязь между конечным результатом и затратными схемами стимулирования. Он ориентирует на целостность и заключается в сетевом «переплетенном» анализе, структурировании и решении проблем в новой экономической ситуации. Кроме того, при сетевом подходе достигается более эффективное использование всех видов ресурсов.

Ситуация представляется в форме сетевой модели, что позволяет выделить частные проблемы, уточнить их влияние на общую систему.

Проблемная ситуация требует выявления возможностей управления со стороны лица, принимающего решение. Возможны идентификация управляемых переменных, наблюдение за неуправляемыми факторами и определение индикаторов, позволяющих судить об эффективности управленческих решений.

При сетевом подходе рекомендуется инструментарий сетевого моделирования, который «раскрывает переплетение важных элементов исследуемой области» [110].

Основными тенденциями в развитии стимулирования при сетевых технологиях являются: доминирование в структуре доходов денежных доходов, индивидуальных видов стимулирования над коллективными, при этом отмечается усиление конкуренции взамен согласованного взаимодействия.

Использование процессного, системного и сетевого подходов в мотивационных исследованиях схематично можно представить следующим образом (рис. 1.16).

Прокомментировать изложенное выше можно следующим образом.

Теоретические исследования мотивации представлены на сегодняшний день *двумя* основными течениями. Первое – содержательные теории (теории удовлетворенности работой), концентрируют внимание на том, что побуждает работника действовать и что стимулирует его деятельность (усилия). По нашему мнению, справедливо утверждение, что в основе этих теорий лежит методология системного подхода, позволяющая ответить на вопросы: каковы потребности и каковы стимулы, как они между собой согласуются, т.е. исследуется *статика*. Другими словами, ключевыми вопросами для исследователей в рамках системного подхода являются: определение составляющих систему *элементов*, их взаимосвязи, что позволяет говорить о структурах, свойствах, обеспечивающих устойчивость структуры. В качестве таковых в мотивационном менеджменте рассматриваются потребности и стимулы, их соотнесение между собой, что позволяет говорить о некоей структуре, как, например, иерархической структуре потребностей или «пирамиде коэффициентов», по Маслоу, или двуфакторной структуре, по Герцбергу. Именно эти две теории получили наибольшее признание среди исследователей проблем мотивации.

Ко второму течению относятся процессуальные *теории (теории процесса)*, которые концентрируют внимание на выборе поведения, способного привести к желаемым результатам. По нашему мнению, справедливо утверждение, что в их основе лежит методология процессного подхода, позволяющая ответить на вопросы: в какой последовательности и как должна строиться система вознаграждений, каков механизм этого воздействия, т.е. исследуется динамика. Другими словами, ключевыми вопросами для исследователей в рамках процессного подхода являются: определение конкретных форм и методов стимулирования, размеров вознаграждений, способных в определенных размерах побуждать к действиям, усиливать их, что позволяет говорить об *инструментах* воздействия. Наибольшее признание здесь получили теория ожиданий Врума, теория подкрепления Скиннера и др.

В условиях формирования виртуальных корпораций и развития сетевых технологий наблюдается «перекрестное» влияние стимулов. Для усиления их воздействия рекомендуется сочетание различных их видов.

Применив методологию, интегрирующую три описанных выше подхода, можно предложить три модели мотивации бизнеса.

1. Рациональная бизнес-модель (бизнес-модель экономической рациональности) – это мотивационная система, максимально

обеспечивающая покрытие базовых и социальных потребностей ограниченного круга лиц – собственников и топ-менеджмента компании (категория А, составляющая не более 10–20% по критерию оптимальности Парето). Для данной модели характерными являются: автономность бизнеса; социальная ответственность бизнеса равная нулю; двусторонние договоренности между представителями крупного бизнеса и властью; доминируют интересы крупного бизнеса. Целью менеджмента выступает максимизация экономической эффективности в интересах собственников. Данная модель является доминирующей в современном мире. Отличительной ее особенностью является богатый, без каких-либо очевидных ограничений арсенал всех видов стимулов: денежных и неденежных, текущих и стратегических, по принципу чем больше, тем лучше. Закон ограничивающих потребностей на эту категорию лиц не распространяется. Критерии: минимум затрат / максимум доходов. Прообразом является англосаксонская модель и ее модификации – модели, основанные на методах ABC, EVA и т.д. Рациональная бизнес - модель присуща компаниям США, Великобритании, Канады и др.

2. Социальная бизнес-модель (бизнес-модель полной иррациональности) – система мотивации, обеспечивающая покрытие базовых и социальных потребностей подавляющей части участников бизнес-среды: менеджмент среднего звена, прочий наемный персонал компании (категория В, составляет по критерию оптимальности Парето 80%). Отличительная особенность – ограниченный набор видов стимулирования – денежных и неденежных, причем доминируют текущие стимулы. Имеют место ограничения на размеры базовых выплат и по компенсационному пакету. На данную категорию распространяется действие закона ограничивающих потребностей с мотивировкой: рост денежной массы может привести к новому витку инфляции. Для данной модели характерным являются: в определенной степени социально ответственный бизнес; трехсторонние договоренности бизнеса, власти и профсоюзов; доминируют интересы государства. Критерии: минимальная зарплата плюс социальные гарантии. Присуща странам Восточной Европы, а также в определенной мере – Германии, Франции, скандинавским странам, Японии.

3. Оптимальная (идеальная) бизнес-модель – это мотивационная система, максимально обеспечивающая покрытие базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-сообщества при минимальных затратах на нее. Широкий выбор видов денежных и

неденежных, текущих и стратегических стимулов для всех основных участников. Для данной модели характерными являются: критерий оптимума; сбалансированная система стимулов; «баланс» интересов основных участников бизнес-сообщества.

Описанные выше бизнес-модели мотивационной системы представляют зеркальное отражение бизнес-культур компании и фактически выражают интересы доминирующей группы участников бизнес-сообщества. Противоречие интересов различных групп лежит в основе конфликтов, возникающих в обществе в процессах поглощения и слияния компаний, когда вторая сторона прекращает свое существование. При этом «потерпевшей» стороной являются акционеры, наемный персонал, включая менеджмент среднего звена, общество, лишившееся налоговых поступлений, потребители товаров и услуг, предоставляемых ранее данной компанией. В выигрыше остаются представители «поглотившей» стороны и топ-менеджмент компании «потерпевшей» стороны, получающий в результате финансовых злоупотреблений компенсационные выплаты, составляющие порой до 30 млн евро. Таким образом, налицо риски для определенных групп участников бизнес-сообщества. Как следствие – снижение конкурентоспособности компаний, ограниченных в выборе партнеров по слияниям. В результате, как верно замечает О. Никифоров, «проблемы стыковки моделей затормозили целый ряд других слияний, в частности в финансовом секторе» [142].

В заключение отметим, что разработке той или иной бизнес-модели мотивационной системы должна предшествовать формулировка принципов, имеющих свои специфические особенности, присущие процессному, системному или сетевому подходам. Итак, при исследовании проблем мотивации выявлено, что процессный, системный и сетевой подходы дополняют друг друга.

Проиллюстрируем возможности интегрированного подхода на примере изучения основных объектов стимулирования. К ним относятся: собственники, управляющие, наемный персонал (за исключением менеджеров высшего уровня).

Полный анализ возможен только на основе систематизации подходов, выработанных в разных отраслях знания, так как различные мотивационные механизмы являются предметом исследования экономической и институциональной теории, корпоративных финансов и менеджмента, социологии, психологии, юриспруденции и других отраслей науки.

Термин «корпоративное управление» используется в наиболее узком и строгом смысле как «система взаимоотношений различных групп акционеров и менеджеров корпорации, имеющая своей целью защиту финансовых интересов акционеров (как части финансовых инвесторов) от оппортунистического поведения менеджеров».

Кредиторы как группа финансовых инвесторов, равно как и более широкая проблема «соучастников» корпорации не рассматриваются.

Очевидно, что в условиях России смысловые акценты проблемы видоизменены с учетом особенностей системы корпоративного контроля.

Понятие «корпоративное управление» правомерно в случаях, если наблюдаются составляющие его экономическую основу процессы: первый – отделение собственности от управления в корпорации; второй – отделение финансов от управления в корпорации.

Особенностями развития модели корпоративного управления отечественных компаний являются:

1) перманентный процесс перераспределения собственности в корпорациях;

2) «специфические мотивации многих инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанные с контролем финансовых потоков и «выводом» активов корпорации»;

3) слабая или нетипичная роль «внешних» механизмов корпоративного управления (рынка ценных бумаг, банкротства, рынка корпоративного контроля);

4) значительная доля государства в акционерном капитале и связанные с этим проблемы управления и контроля;

5) федеративное устройство и активная роль региональных властей в качестве самостоятельного субъекта корпоративных отношений;

6) неэффективный и/или выборочный (политизированный) государственный инфорсегмент (при сравнительно развитом законодательстве в области защиты прав акционеров).

Изложенная ситуация со всей остротой ставит вопрос о явной недостаточности как собственно законодательства, так и судебно-процессуальных норм для защиты крупных акционеров. Особенностью сложившейся в России практики является совмещение в одном лице и собственника, и менеджера.

По классификации Ж. Тироля [201] можно выделить три механизма регулирования согласования принимаемых в корпорации решений с интересами владельцев акций:

1) сохранение руководящей должности за менеджером (и его

деловой репутации на соответствующем рынке в случае успешной деятельности корпорации);

2) обеспечение возможно более действенных стимулов для эффективного (с точки зрения акционеров) управления с помощью разработанных систем оплаты;

3) прямой мониторинг, осуществляемый главным образом владельцами крупных пакетов акций и их представителями.

Роль этих механизмов, формы действия, соотношение между ними могут существенно различаться. В развитых странах уже сформировалась (или близка к завершению) система «сдержек и противовесов», которая может удовлетворять интересы инвесторов (прежде всего владельцев акций), а вместе с тем обеспечивать достаточную самостоятельность менеджеров и создавать условия для их инициативы. В этой связи целесообразно использование данного опыта с учетом особенностей российского корпоративного управления.

Проанализируем, какие интересы и цели преследуют указанные выше объекты стимулирования, причем данный анализ мы проведем с точки зрения временного фактора, который необходимо учитывать при разработке мотивационной системы.

Анализ мотивации собственника. Прежде всего, интересы собственника заключаются в получении дохода от своего имущества.

Собственник в лице государства, как считают рыночники, не является эффективным. Это обусловлено отсутствием у госструктур собственных результативных инструментов по управлению пакетами акций предприятий. Передача госсобственности в траст является непривлекательной для потенциальных доверительных управляющих в силу чрезмерной бюрократизации этого процесса.

Интересами представителей госструктур являются:

- финансовое оздоровление предприятий;
- получение в дальнейшем исправного налогоплательщика, обеспечивающего поступления в бюджет;
- предотвращение социальной напряженности, перерастающей в конфликт.

Таким образом, государство и соответствующие госструктуры лишь опосредованно заинтересованы в стратегическом развитии конкретного предприятия.

Собственник в лице частного акционера. Собственник-аутсайдер, например портфельный инвестор, напрямую заинтересован в приращении стоимости бизнеса.

Интересами акционера предстают:

- увеличение стоимости бизнеса;
- получение прибыли (в ряде случаев – ее максимизация).

Для российских предприятий специфичным является наличие хаотичного формирования портфелей, что обусловлено начальным периодом приватизации. Формирование неоптимальной структуры инвестиционных портфелей можно объяснить стремлением как отечественных, так и иностранных инвесторов уменьшить риски. На сегодняшний день практически невозможна оптимизация структуры портфелей ввиду отсутствия реально работающего фондового рынка. Другие же способы оптимизации структуры портфелей инвестиционным компаниям не под силу ввиду отсутствия у них необходимых ресурсов, как финансовых, так и трудовых.

С учетом изложенного выше целесообразной считаем концентрацию акций в крупных пакетах, что создаст условия для образования потенциала, необходимого для развития предприятия, а следовательно, для приращения стоимости бизнеса.

Таким образом, частный собственник напрямую заинтересован в стратегическом развитии своего предприятия.

Именно интересы собственника (акционера) являются основополагающими при разработке стратегически ориентированной системы стимулирования, так как только они обладают потенциалом стратегического развития. Это очень важный вывод, который необходимо учитывать при разработке мотивационной системы бизнеса.

Эта система должна отвечать целям как эффективного текущего управления, так и долгосрочного развития. Пора первоначальной приватизации завершилась, и сегодня важно не просто некоторое финансовое оздоровление за счет продажи имущества, не используемого в производстве, а значима концентрация ресурсов на перспективном направлении и желательно в одних руках. Отсюда в условиях трансформационных преобразований российских предприятий главной целью реструктуризации является обеспечение интересов собственника (частного, народного в лице государства) по принципу сохранения его доходности как основы бизнеса. Этого можно достичь, используя эффективную мотивационную систему. Эффективная мотивационная система должна учитывать баланс интересов собственника, управляющего (менеджмента), наемного персонала. Как непременное условие развития предприятия она должна отражать общность целей,

Таблица 1.11

Объекты и цели стимулирования

Объекты стимулирования	Цели стимулирования	Стимулы
Персонал компании (низовая мотивация)	Покрытие базовых и социальных потребностей на уровне отдельного работника (функции: max заработной платы, социальных выплат)	Внутренние стимулы
Менеджеры	Покрытие базовых и социальных потребностей менеджеров (функции: min издержек, max прибыли, социальные выплаты)	
Структурные подразделения (мотивация на уровне бизнес-единиц)	Функция: max остаточной прибыли структурных подразделений	
Топ-менеджмент компании (мотивация компании в целом)	Покрытие базовых и социальных потребностей топ-менеджмента (функции: min издержек, max прибыли – ROA, ROI; ликвидность, финансовая устойчивость; льготы по налогообложению, кредитованию, оффшорные, пенсионные, опционные схемы и т.п.)	
Собственники	Приращение стоимости капитала, дивиденды (функция: max доходов акционеров)	Внешние стимулы
Государство	Налоговые поступления и сборы, обеспечение социальных гарантий	
Потребители	Удовлетворение потребностей потребителей (индекс удовлетворенности потребителей)	

характеризоваться гармоничной системой внутренних отношений, отражающей корпоративные интересы как первичные, четкое распределение обязанностей и ответственности, равноценный доступ к информации, отсутствие социальной напряженности и конфликтов. Столкновение внутренних конфликтов может привести к разрушению организации, как и конфликт интересов отдельно взятых групп акционеров.

Именно сохранение творческого и научно-технического потенциала организации является предпосылкой для стабилизации и последующего развития и роста.

Исходя из того, что ключевыми для развития организации являются интересы собственника, мотивационная система должна строиться на основе признания прав собственника, его приоритета в принятии решений по использованию активов. Акционер выступает главным действующим лицом в рыночной экономике.

Именно поэтому сосредоточение акций в крупных пакетах выступает потенциалом для бесконфликтного управления, ориентированного на

Таблица 1.12

Классификатор стимулов

Классификационные признаки	Виды стимулов
1. По отношению к компании	• Внутренние (внутрифирменные) • Внешние
2. По экономической сущности – воздействию на потребности (их покрытию)	• Базовые • Социальные
3. По временному интервалу воздействия – времени выплаты или получения	• Текущие • Стратегические
4. По источникам стимулирования	• Денежные (финансовые, материальные) • Неденежные (нефинансовые, моральные)
5. По отношению доходы/расходы в стоимостной концепции менеджмента	• Затратные: зарплата, компенсационный пакет, бонусы, опционы, пенсионные схемы и др. • Инвестиционные (обучение, повышение квалификации и др.)
6. По уровню затрат на стимулирование	• Низкозатратные • Высокозатратные
7. По объекту стимулирования	• Индивидуальные • Коллективные
8. По степени воздействия	• Интенсивные • Слабые (умеренные)
9. По целевой направленности	• Комплексные (многоцелевые, например «Лучший работник года») • Специальные (эксклюзивные, например «Лучший рационализатор»)
10. По уровню сбалансированности	• Сбалансированные (то есть, действующие в системе упорядоченно) • Несбалансированные

достижение долгосрочных целей, другими словами, на развитие предприятия.

Анализ интересов менеджмента. В мотивационной системе бизнеса интересы менеджмента включают:

- сохранение своего места (а следовательно, и ренты);
- защищенность от давления извне и изнутри (со стороны собственников, госструктур, транспортно-энергетических монополистов, криминальных структур, коллектива предприятия);
- возможность текущего управления предприятием, причем когда ради получения текущих прибылей вопросы перспективного развития и приращение стоимости капитала отодвигаются на задний план.

Отсюда следуют два важных вывода. Первый: вторичность интересов менеджеров в балансе интересов, ибо они рассматриваются как наемные служащие, хотя некоторые из них и обладают определенной долей собственности. Причем по рецепту американского экономиста Р. Брейли (выступление в Академии народного хозяйства, г. Москва, 1998 г.) для защиты миноритарных акционеров в российских компаниях менеджеры должны стать мелкими акционерами, то есть доля менеджера не должна превышать 3%. В случае 5% смещение менеджера становится практически невозможным. При этом считается, что он начинает хуже выполнять свои непосредственные функции. Второй: менеджмент в большей степени ориентирован на текущие задачи (текущие прибыли) и не ориентирован по своей природе на стратегическое развитие. Ему не присущи риски, связанные с максимизацией прибыли, что характерно для собственника.

Анализ интересов наемного персонала. Интересы наемного персонала российских предприятий (за исключением менеджеров высшего звена), как показывают результаты наших исследований, сводятся:

- к уровню заработной платы, достаточному и регулярно выплачиваемому;
- условиям труда;
- сохранению рабочего места;
- социальным гарантиям (социальному обеспечению);
- ликвидации задолженности по зарплате.

В балансе интересов предпочтения наемного персонала «третичны». С точки зрения временного фактора можно сделать вывод: они преследуют в основном краткосрочные цели, ориентированные на текущий результат.

В развернутом виде объекты и цели стимулирования представлены в табл. 1.11.

Одним из важных вопросов при исследовании мотивационной системы является изучение классификации стимулов. Общая цель классификации состоит в создании упорядоченной структуры применяемых в компании стимулов. Без такой структуры невозможны эффективное «ведение» учета затрат на стимулирование в стоимостной концепции финансового управления и привязка стимулов к конкретному объекту стимулирования. Последняя не всегда приемлема для удовлетворения информационных потребностей менеджмента компании.

Более того, она может формировать неверную одностороннюю информацию, что в литературе получило название «информационной асимметрии». Заметим, что стандартизованный подход к применению схем стимулирования относительно объектов стимулирования неприемлем.

Изучение существующих в литературе подходов к классификации стимулов [154] позволило нам разработать классификатор стимулов, наиболее соответствующий стоимостной концепции финансового управления (табл. 1.12). При этом мы исходили, с одной стороны, из двойственного характера труда, с другой – из двойственной природы индивида. В концепции стоимостного менеджмента целесообразно выделение стимулов: финансовых / нефинансовых, денежных / неденежных. Также стимулы можно классифицировать на низкозатратные и высокозатратные; для целей финансового контроля (контроллинга) с учетом временного интервала будем разделять стимулы стратегические (долгосрочные) и текущие (краткосрочные).

В прикладном плане классификатор стимулов призван обеспечить систематизацию всех стимулов и объектов стимулирования в компании с присвоением им в дальнейшем десятичных идентификационных кодов.

Классификатор стимулов рекомендуется применять в качестве документа, регламентирующего стимулирование в компании. Другими словами, разработка классификатора стимулов, по сути, сводится к образованию групп стимулов с одинаковыми характеристиками по отношению к установленному объекту стимулирования. При этом объект стимулирования определяет выбор классификации, изменение объекта стимулирования может изменить категорию конкретных стимулов в заданной классификации. В рамках нашего исследования понятия *стимулы*, *вознаграждения*, *поощрения* мы рассматриваем как синонимы.

Приведенные выше утверждения позволяют сделать важный вывод о необходимости применения одновременно нескольких классификаций стимулов по принципу «Разная классификация для разных целей». Избранная классификация должна соответствовать задаче, ради выполнения которой она выбрана.

Современное представление об инструментарии и технологиях стимулировании излагается в разд. 3.3.

1.3. Методика исследования мотивационной системы компании

В *теоретическом* плане мотивационная система компании представляет сложную систему, в идеальном случае органично сочетающую интересы основных участников бизнес-среды. Ее сложность обусловлена, с одной стороны, многообразием потребностей ее участников, рассматриваемых нами как внутренние факторы, с другой стороны, множеством внешних факторов, на что указывают многие исследователи. Наиболее продуктивным в методологии исследования мотивационной системы, изучении влияния на нее всей совокупности факторов, установлении закономерностей ее развития является взаимодополнение процессного, системного и сетевого подходов, как было показано нами выше. Когнитивно-ценностный подход, в основе которого лежит изучение влияния внутренних факторов, на наш взгляд, следует рассматривать в контексте системного подхода [77].

Исследование мотивационной системы предполагает ее рассмотрение в статике и динамике. Мотивационную систему **в статике** можно определить как совокупность определенных элементов: оценочных моделей, видов, форм и методов стимулирования, объектов и субъектов стимулирования. Мотивационную систему **в динамике** (процесс) можно рассматривать как механизм, обеспечивающий выработку управленческих стратегий, соответствие целей собственников, менеджеров, ответственных исполнителей и оценку усилий участников этого процесса в достижении поставленных целей. В конечном итоге это позволяет говорить об оценке уровня развития мотивационной системы. Соотношение полученного экономического и социального результата в соответствии с поставленными целями и затрат на их достижение позволяет судить об эффективности мотивационной системы.

Актуальным является описание параметров оптимальной мотивационной модели, определение отклонений от нее в мотивационной системе российского менеджмента и приведение последней с помощью регуляторов в состояние, близкое к идеальному. Другими словами, необходимо стремиться к тому, чтобы отклонения по основным параметрам мотивационной системы были сведены к нулю. В качестве оптимальной мотивационной системы можно рассматривать модель стратегически ориентированной системы стимулирования (разд. 3.1).

В *методическом* плане мотивационную систему компании можно

рассматривать как управленческую информационную (контрольно-информационную – КИС) систему, интегрирующую практически все функции управления.

Обзор существующих подходов к оценке мотивационной системы

Несмотря на то, что мотивация персонала требует значительных финансовых ресурсов, исследователи лишь недавно стали уделять данной проблеме то внимание, которое она заслуживает. Последнее десятилетие ознаменовалось «шквалом» публикаций, призванных обеспечить концептуальную основу для разработки моделей и приблизивших нас к разработке методики оценки мотивационной системы. Существующие подходы можно объединить в следующие три группы. Первая – исследование производственной культуры/среды (Г. Хофштед, М.С. Каз и др.). Вторая – исследование корпоративного управления (П. Старюк, В. Полиенко, рейтинг корпоративного управления, разработанный Институтом корпоративного права и управления и др.). Третья – оценка отдельных элементов мотивационной системы, например компенсационного пакета, иных форм поощрения по признакам «эффективно/неэффективно» и «дорого/дешево» (проводившаяся в Северо-Западном регионе в мае 1997 г.) и др.

Но в силу разнообразия научных подходов и позиций специализированные модели, отвечая требованиям части исследователей, плохо интегрируются с моделями и концептуальными представлениями других ученых. Даже в наиболее популярной из таких моделей (модель Г. Хофштеда, Голландия) бивехиористские элементы доминируют над организационными и ситуационными факторами [52, 185]. Данное разделение весьма затрудняет оценку научных достижений в сфере мотивационных исследований, интеграцию различных научных подходов и, пожалуй, самое главное – идентификацию имеющихся пробелов в научных знаниях. Специализированный характер моделей и отсутствие в большинстве из них управленческой перспективы ставит под сомнение, по крайней мере для менеджеров, значимость некоторых результатов исследований.

Итак, плохо интегрированные подходы различных авторов не позволяют проводить глубокие сравнения, так как каждый рассматривает мотивационную систему с точки зрения своего исследования. Очевидно,

Таблица 1.13

Преимущества и недостатки рейтинговой оценки

Преимущества	Недостатки
Рейтинги являются ценным источником информации для принятия решений (в том числе инвестиционных)	В некоторых случаях рейтинги основаны на субъективных мнениях экспертов
Доступность результатов рейтинговых оценок в связи с их опубликованием в открытой печати	Невозможность покупки рейтинговых справочников частными инвесторами из-за высокой цены. Рейтингом занимаются финансовые аналитики, что дорого стоит
Возможность визуального представления рейтингов	Рейтинги оценивают прошлое положение эмитентов
Информационной базой для рейтингов служит финансовая отчетность (системная учетная и внесистемная информация)	Предположительный характер оценки без изучения первичных и разнообразных источников
Возможно использование компьютерных технологий	
Предполагается наличие стандартов	
Ранжирование большого количества компаний или их структурных подразделений	

должны быть выявлены сущностные критерии, по которым мы сможем сделать объективную оценку уровня организации мотивации.

Предлагаемая нами модель рейтинговой оценки мотивации является определенным шагом вперед, так как позволяет интегрировать существующие подходы к оценке мотивационной системы.

Рейтинг мотивации и инвестиционная привлекательность компании

Применительно к оценке инвестиционной привлекательности компании термин «рейтинг мотивации», или «рейтинговая оценка мотивационной системы», означает показатель относительной конкурентоспособности компании, характеризующий уровень мотивационной системы и в дальнейшем определяемый специальным аналитическим агентством. Тема рейтинга мотивации до сих пор не затрагивалась в работах российских авторов. В зарубежной специальной

литературе данная проблематика рассматривается в контексте взаимоотношений между основными участниками бизнес-процесса в рамках различных теорий: стоимостной концепции менеджмента, теории агентских отношений, институциональной теории, менеджеристской теории и др. Отличительной особенностью методического подхода к оценке инвестиционной привлекательности компании, изложенного в данном разделе, лежит концепция управления потенциалом.

Оценка потенциала базируется на теории ресурсов. В качестве ресурсов рассматриваются факторы производства, их определенная комбинация. Исходя из предположения, что количество ресурсов всегда ограничено, примем за основополагающий принцип разработки мотивационной системы ее оптимальность. В общем виде под оптимальностью понимается наилучший способ экономического поведения (экономических действий) менеджмента компании. Оптимуму соответствует достижение наивысшего результата при данных затратах ресурсов либо достижение заданного результата при минимальных ресурсных затратах. Однако, учитывая тот факт, что мотивационная система базируется также на поведенческой теории, недопустимо игнорировать социальный аспект поставленной проблемы. Отсюда оптимальной может быть признана мотивационной система, обеспечивающая покрытие (реализацию) базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды – собственников, инвесторов, менеджеров, персонала, потребителей, государства.

В целях практического применения описанного выше методического подхода к оценке потенциала компании мы предлагаем использовать методы рейтинговой оценки. В настоящее время существует большое количество определений рейтинга и рейтинговой оценки, которые предлагают разные авторы. Обобщение представленных в литературе определений позволяет назвать два подхода к определению рейтинга: первый – как показатель, характеризующий отнесение к разряду, категории; второй – как некоторый процесс, в ходе которого статистической службой изучаются ценные бумаги и присваиваются оценки, обозначаемые специальными символами, указывающие на инвестиционное качество ценных бумаг. Таким образом, можно сделать заключение, что рейтинг или рейтинговая оценка – это оценка, полученная на основе ранжирования по определенным критериям. В терминологии специалистов фондового рынка это получило название «рэнкинг», или ранжирование по показателю. Например, рэнкинг по оборотам, активам,

прибыли, собственному капиталу позволяет определить рейтинг надежности профессиональных участников фондового рынка, а также интегрированный рейтинг надежности НАУФОР за год.

В условиях рыночной экономики рейтинговая оценка применяется во многих сферах деятельности: рейтинг 100/500 крупнейших компаний, коммерческих банков, рейтинг губернаторов (по прожиточному уровню), рейтинг 100 лучших менеджеров России, рейтинг коррупции по России в целом и по отдельным регионам и т.д. Она преследует разные цели: инвестирование, мониторинг деятельности компаний, сравнительную оценку представлений топ-менеджмента компании об ее авторитете с реальной оценкой партнеров по бизнесу и регуляторов (например, в лице НАУФОР), то есть появляется обратная связь. Методика сравнительной рейтинговой оценки, как и любая другая методика, имеет свои преимущества и недостатки (табл.1.13). Несмотря на то, что рейтинговая оценка имеет ряд недостатков, она широко применяется благодаря своей информативности и разнообразию пользователей результатами рейтингов.

Итак, подводя итог сказанному выше, мотивационную систему компании мы рассматриваем как нематериальный актив, характеризующий, в свою очередь, уровень организационной культуры компании. Под рейтингом мотивации мы понимаем количественно выраженную интегрированную характеристику мотивационной системы компании, которая отражает уровень (ранг) ее привлекательности для участников бизнес-среды.

Не останавливаясь здесь на анализе позиций различных авторов, предложим авторскую концептуальную модель рейтинговой оценки мотивационной системы, обобщающую с нашей точки зрения позиции разных школ и авторов. Она соответствует трем уровням управления компанией и включает «низовой» рейтинг – мотивацию на уровне отдельного работника, «структурный» рейтинг – мотивацию на уровне структурных подразделений или бизнес-единиц и «общий» рейтинг – мотивацию на уровне компании в целом.

Исследуем вопросы ресурсного, и, прежде всего, финансового и информационного обеспечения мотивационного рейтинга.

На выбор инвестора оказывают влияние два фактора (при приоритете второго): 1) балансовая стоимость по финансовой отчетности, отражающая текущее финансовое состояние компании; назовем ее финансовой составляющей; 2) рыночная стоимость, отражающая

стоимость «нематериальных организационных способностей», как компонента стоимости компании, отражающая перспективы ее развития в будущем; назовем ее социальной составляющей. Образно говоря, общий рейтинг мотивации компании складывается из рейтинга «состояния» и рейтинга «перспективы.

Оценка «покрытия» базовых и социальных потребностей в общем виде может быть представлена следующим образом:

$$О = О_ф / О_н,$$

где $О_ф$ – фактическое покрытие потребностей; $О_н$ – нормативная величина покрытия потребностей. Методический подход к определению рейтинга мотивации компании требует включения в расчет индексов весовых коэффициентов (табл. 1.14).

Таблица 1.14

Расчет рейтинга мотивации компании

Рейтинг	Среднее значение по городу (региону)	Данной компании	Индекс *I*	Весовой коэффициент показателя	Индекс показателя с учетом весового коэффициента
состояния					
перспективы					

Индекс *I* определяется как отношение значения показателя по данной компании к значению, принятому за базовое. В качестве базового можно рекомендовать средние значения данных показателей по городу (региону) либо нормативные. Каждому индексу присваивается весовой коэффициент, отражающий значимость частного показателя в совокупности индикаторов, в соответствии с целями расчета рейтинга. Весовые коэффициенты устанавливаются экспертным путем и в сумме должны составлять 1. Экспертам предлагается перечень оценочных индикаторов и определение их значимости по определенной шкале баллов.

Рейтинг мотивации рассчитывается как средневзвешенная величина частных индексов:

$$R = K_j \times I.$$

Общий рейтинг мотивации определяется как средневзвешенная величина рейтинга состояния и рейтинга перспективы:

$$R_m = K_c \times R_c + K_п \times R_п,$$

где K_c и $K_п$ – весовые коэффициенты состояния и перспективы, которые отражают влияние данных рейтингов на общий рейтинг инвестиционной привлекательности компании (определяются экспертным путем).

Мы описали один из возможных вариантов расчета рейтинга мотивации, когда имеют место нормативы. Возможны и другие подходы. Например, классификация компаний по степени развитости мотивационной системы может осуществляться методом сравнения конкретных показателей рассматриваемых компаний с некоей компанией, характеризующейся «идеально развитой» мотивационной системой. Либо могут определяться рейтинги мотивации компаний в сравнении с «идеально неразвитой» мотивационной системой.

Рассчитанные рейтинги мотивации служат информационной базой для потенциальных инвесторов, в том числе для льготного кредитования со стороны органов исполнительной власти. Они позволяют сопоставить различные компании по их инвестиционной привлекательности с позиций «нематериальных организационных способностей» компании. Для менеджмента компании рейтинги могут служить основой разработки рекомендаций по улучшению имиджа компании. Высокий рейтинг мотивации сам по себе может служить рекламой компании, низкий выступает сигналом для принятия конкретных мер по улучшению мотивационных процессов в компании.

Предложим некоторые критерии рейтинговой оценки корпоративной мотивационной системы.

Корпоративный фактор можно рассматривать в двух аспектах: поведенческий аспект – исследуются вопросы удовлетворения потребностей; организационный аспект – изучаются источники стимулирования по признакам «дорого/дешево» и «эффективно/неэффективно».

В общем виде оценку эффективности корпоративной мотивационной системы (Эм.с) можно представить следующей формулой:

$$Эм.с = П / Зм.с,$$

где П – прибыль; Зм.с – затраты на мотивационную систему компании.

В качестве универсальных оценочных показателей, выступающих индикаторами деятельности данной компании в сравнении с компаниями-конкурентами и колеблющихся по отраслям, можно предложить с учетом специфики российской отчетности: 1) возврат на инвестиции, вложенные в человеческий капитал (найм, обучение, продвижение, различные комбинации текущих вознаграждений), который можно рассчитать по формуле *ROI p = Прибыль от продаж* (с.050 формы №2) *или Прибыль до налогообложения* (с.140 формы №2) (по отчетности в соответствии с МСФО *«Операционная прибыль»*, или *«Прибыль до уплаты процентов*

и налогов») / Величина инвестиций, вложенных в человеческий капитал; 2) возврат на продажи от вложений в человеческий капитал, определяемый по формуле *ROS p = Прибыль от продаж (по* МСФО – *«Операционная прибыль») / Выручка* либо как разновидность второго показателя *ROS p = Прибыль от продаж / Затраты на персонал*. Данные показатели характеризуют получение реальной отдачи от каждого рубля, инвестированного в вознаграждение каждого работника.

В качестве информационной базы анализа (источников информации) для рейтинга мотивационной системы можно указать: бухгалтерскую (финансовую) отчетность (форму №2 «Отчет о прибылях и убытках»; форму №5 «Приложение к бухгалтерскому балансу, раздел «Социальные показатели»), статистическую отчетность, управленческую отчетность (отчеты центров ответственности, структурных подразделений, отдела кадров, отдела по работе с персоналом, отдела труда и заработной платы, бухгалтерии и др.).

Наши исследования позволяют выдвинуть гипотезу: существует прямая зависимость между уровнем мотивации и уровнем социальной напряженности. Для ее доказательства важно иметь количественные критерии. По аналогии с принятой терминологией в анализе технических данных можно предложить применительно к мотивационной системе «жесткие» и «мягкие» параметры. «Жесткие» параметры отражают результаты финансово-хозяйственной деятельности корпорации. К ним следует отнести как финансовые, так и нефинансовые показатели, например прибыль, уровень заработной платы и т.д., дифференцированно по участникам бизнес-процесса.

«Мягкие» параметры в значительной степени зависят от мнения опрашиваемых. Это сведения, полученные в результате анкетирования, опросов, интервью и т.д. К ним можно отнести степень удовлетворенности трудом, степень реализации базовых и социальных потребностей и т.п.

Можно предложить еще один подход, позволяющий оценить уровень мотивационной системы компании. Основу методологического и методического подходов к разработке современных схем стимулирования должна составить идентификация структуры потребности индивидуумов – участников бизнес-процессов с учетом их роли в этом процессе и наличия источников стимулирования.

На рубеже двух веков мы научились хорошо измерять финансовую составляющую деятельности корпорации. Однако социальная

составляющая оказалась пока не оцененной. Сложность ее оценки связана с поведенческим аспектом как тех, кого оцениваем, так и тех, кто оценивает и контролирует данные процессы. Рассмотрение мотивации как стремления удовлетворить иерархическую систему потребностей,

Таблица 1.15

Расчет обобщающих показателей социальной устойчивости и определениехарактера мотивационной ситуации по степени устойчивости

Показатели	Способ расчета	На начало периода	На конец периода	Коммен тарии
1. Общая величина базовых и социальных потребностей (ОВП)	ОВП = БП + СП			
2. Фонд заработной платы (ФЗП)*				
3. Надбавки и компенсации (НК)*				
4. Премии (П)*				
5. Компенсационный пакет (КП)**				
6. Общая величина источников (ВИ)***	ВИ = (Ик.о + Ик.д) + Иб.			
7. Излишек/недостаток собственных обязательных источников для формирования потребностей I уровня (Ф1)				
8. Излишек/недостаток собственных обязательных и дополнительных источников для формирования потребностей II уровня (Ф2)				
9. Излишек/недостаток всех источников (собственных – обязательных и дополнительных – и бюджетных) для формирования социальных потребностей III уровня (Ф3)				
10. Излишек/недостаток всех источников для формирования социальных потребностей IV уровня (Ф4)				
11. Излишек/недостаток всех источников для формирования социальных потребностей V уровня (Ф5)				
12. Пятикомпонентный показатель социальной устойчивости $S_{(Ф)}$	$S_{(Ф)} = 1$, если $Ф \geq 0$; $S_{(Ф)} = 0$, если $Ф < 0$.			

* Источники собственные (корпоративные) обязательные – Ик.о.

** Источники собственные (корпоративные) дополнительные – Ик.д.

*** Бюджетные источники – Иб.

несмотря на свою наглядность, имеет существенный недостаток, который заключается в том, что эти элементы сложно объективно измерить.

На уровне корпорации финансовая составляющая – это набор финансовых коэффициентов и их выполнение в пределах целевой установки или существующих нормативов. Их достижение обеспечивает реализацию базовых потребностей участников бизнес-процесса и в первую очередь акционеров, менеджеров. Социальная составляющая включает набор социальных показателей; их выполнение в пределах норматива обеспечивает реализацию социальных потребностей участников бизнес-процессов и в первую очередь персонала компании, государства.

Для оценки социальной составляющей на уровне корпорации можно предложить коэффициент (индекс) защищенности ($К_з$). Он отражает уровень социальной защищенности и показывает, в какой степени обеспечивается реализация как базовых, так и социальных потребностей участников бизнес-процессов.

Коэффициент защищенности можно определить как совокупность следующих пяти компонент:

$$К_з = X1 + X2 + X3 + X4 + X5,$$

Уровень мотивационной системы по степени риска / Характер (тип) мотивационной ситуации	Оптимальный уровень	Высокий нормальный уровень	Нормальный (пограничный) уровень	Степень риска 1	Степень риска 2	Степень риска 3
Абсолютная устойчивость	$S_{(Ф)}$ = (1,1,1,1,1)					
Нормальная устойчивость		$S_{(Ф)}$ = (0,1,1,1,1)				
Устойчивая			$S_{(Ф)}$ = (0,0,1,1,1)			
Неустойчивая				$S_{(Ф)}$ = (0,0,0,1,1)		
Предкризисная					$S_{(Ф)}$ = (0,0,0,0,1)	
Кризисная						$S_{(Ф)}$ = (0,0,0,0,0)

Рис. 1.17. Матрица Мотивация – Риск

где *X1* – потребности в еде, жилище и др. (физиологические потребности) – I уровень;

X2 – потребность безопасности – II уровень;

X3 – потребность принадлежности (сопричастности) к определенной социальной группе – III уровень;

X4 – потребность в уважении (самоуважении, повышении статуса) – IV уровень;

X5 – потребность в самореализации (самоутверждении) – V уровень.

При условии реализации каждой из перечисленных выше потребностей, принятых за 0,2, коэффициент защищенности составит 1.

Коэффициент защищенности находится в обратной зависимости с коэффициентом (индексом) напряженности ($К_н$). Коэффициент напряженности отражает уровень социальной напряженности и показывает, в какой степени не обеспечивается удовлетворение базовых и социальных потребностей участников бизнес-процессов. Сказанное выше позволяет выразить следующую зависимость: чем выше уровень социальной защищенности в корпорации, тем ниже уровень социальной напряженности, и наоборот.

$$К_н = 1 - К_з.$$

В основе формирования $К_з$ лежит пятиуровневая модель А. Маслоу (теория иерархии потребностей). Возможны и другие основания, например, по Ф. Герцбергу, двухуровневая модель (теория «дискомфорта»), теория ожиданий Врума и др. Однако, на наш взгляд, наиболее полно и адекватно отражает структуру потребностей отдельного человека именно «пирамида» Маслоу.

Далее для оценки оптимальной мотивационной системы можно предложить общий коэффициент покрытия потребностей ($К_{п.о}$), который выражается отношением

$$К_{п.о} = СИС / СП,$$

где СИС – совокупные источники стимулирования, СП – совокупные потребности.

Совокупные источники стимулирования включают: источники стимулирования на корпоративном уровне, выплачиваемые обязательно (оклады, доплаты и компенсации, надбавки и премии) и дополнительно («компенсационный пакет»), устанавливаемые в соответствии с локальными корпоративными актами; источники стимулирования социальных выплат как обязательных, выплачиваемых из бюджетов различных уровней, установленных федеральным законодательством или законодательством субъектов Российской Федерации.

В свою очередь, совокупные потребности можно определить как совокупность базовых и социальных потребностей:

$$СП = БП + СП,$$

где БП – базовые потребности; СП – социальные потребности.

Коэффициент покрытия потребностей общий рекомендуется дополнить расчетом частных показателей: коэффициентом покрытия базовых потребностей ($К_{п.б}$) и коэффициентом покрытия социальных потребностей ($К_{п.с}$). Анализ показывает, что при разработке и координации мотивационной политики возможны три сценария.

Вариант 1. Характеризуется тем, что на уровне корпорации мало что делается по разработке мотивационной системы, тогда $К_з > 0$, $К_н > 1$. В этом случае корпорация несет высокий риск социальной напряженности и достижения целевых показателей. Данный вариант можно считать пессимистичным.

Вариант 2. В корпорации все делается наилучшим образом для разработки мотивационной системы, тогда $К_з > 1$, $К_н > 0$. Риск является минимальным, высока вероятность достижения целевых показателей. Однако следует помнить, что создание эффективной мотивационной системы является высокозатратным для организации мероприятием. Этот вариант может рассматриваться как оптимистичный.

Вариант 3. Возможен, когда затраты на создание мотивационной системы минимальны, но при этом достигается наибольший стимулирующий эффект. Наблюдается минимизация риска социальной напряженности. Данный вариант следует рассматривать как оптимальный.

Далее в качестве показателя, характеризующего устойчивость мотивационной системы, можно предложить абсолютный (обобщающий) показатель социальной устойчивости. Например, излишек/недостаток источников для формирования и реализации базовых и социальных потребностей. В общем виде излишек/недостаток источников для формирования потребностей можно определить по следующей формуле: *Излишек/недостаток = Источники формирования потребностей – Потребности базовые и социальные.*

Табл. 1.15 включает расчет обобщающих показателей социальной устойчивости и определение характера (типа) мотивационной ситуации по степени социальной устойчивости.

Характер (тип) мотивационной ситуации по степени социальной устойчивости определяется на основе пятикомпонентного показателя $S_{(Ф)}$ (рис. 1.17) .

По горизонтали матрицы расположены категории мотивационной системы по уровню их развития с учетом степени риска. По вертикали представлены возможные типы мотивационной ситуации, отражающие наличие соответствующих источников стимулирования. На пересечении столбцов и строк отражается рейтинговая оценка мотивации. По аналогии с рейтингом ценных бумаг рейтинг мотивации может быть обозначен следующими символами по убывающей: оптимальный уровень – ААА, высокий нормальный уровень – АА, нормальный (пограничный) уровень – А, степень риска 1 – ВВ, степень риска 2 – В, степень риска 3 – С.

По результатам проведенного нами в декабре 2002 – июне 2004 гг. исследования, охватившего более 500 компаний Сибирского федерального округа, предварительные оценки для подавляющего большинства обследованных компаний составили: $S_{(ф)}$=(0,0,0,0,1) и $S_{(ф)}$=(0,0,0,1,1). Это соответствует фактическому положению дел и проявляется в экономическом плане в низких темпах экономического роста либо стагнации, что характерно для компаний различных сфер бизнеса; в социальном плане – высоким уровнем социальной напряженности, что выражается в различных формах социальных протестов, в том числе в нежелании участвовать в голосовании на выборах, проведении акций протеста вплоть до забастовок и т.д. Исключение составляют компании ТЭК, в частности структурные подразделения НК «ЮКОС», РАО ЕЭС и др., расположенные на территории Сибирского федерального округа, где уровень развития мотивационной системы оценивается выше категории «Степень риска 2» и в целом соответствует устойчивому типу мотивационной ситуации, что, в свою очередь, подтверждает наличие соответствующих источников стимулирования и их достаточно активное использовании в мотивационном процессе.

Результаты апробации данной методики представлены в гл. 2.

Глава 2
АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

2.1. Общая характеристика проекта «Мотивационная система российского менеджмента»

Объект и инструментарий исследования

Исследование проводилось в рамках проекта «Мотивационная система российского менеджмента», который был реализован с декабря 2002 г. по июнь 2004 г. включительно.

Целью исследования явилось изучение мнения о мотивационной системе компании, отражающей ценностные ориентации основных участников бизнес-среды – собственников, менеджеров, персонала организации на основе предварительно разработанной модели, обеспечивающей использование потенциала компании, которую в обобщенном виде можно представить в виде зависимости «стимул – эффект» («мотивация – бизнес»).

В качестве объекта наблюдения рассматривалась мотивационная система компании. Нами изучалась взаимосвязь между функциями управления и факторами, влияющими на выбор мотивационной системы. Оценка проводилась по ряду параметров и совокупности методов, используя традиционную методику – изучение статистических данных; на основе проведения опросов, анкетирования и самотестирования, а также на основе изучения корпоративных документов.

Было составлено 3 анкеты, включающих в целом 40 вопросов, и проведено анкетирование. Реализация проекта осуществлялась в три этапа.

В анкетировании участвовали компании Сибирского федерального округа, представляющие разные виды и категории бизнеса, организационно-правовые формы и формы собственности. В процессе исследования были опрошены руководители компаний, структурных подразделений и специалисты, занимающиеся практической деятельностью. Общее число респондентов составило 577 человек. Выборка является репрезентативной.

На первом этапе проведена оценка мотивационной системы по ряду параметров в целом, включая финансовую компоненту мотивационного механизма. В декабре 2002 г. осуществлялось *предварительное* исследование, в котором приняли участие представители 86 компаний. *Повторное* исследование проведено в январе-феврале 2003 г., в нем участвовали представители 71 компании. Таким образом, общее число респондентов на первом этапе составило 157. Результаты исследования представлены в 12 таблицах и 25 рисунках.

На втором этапе, состоявшемся в мае-июне 2003 г., участвовали представители 204 компаний. При этом изучались отдельные вопросы, связанные с оценкой системы стимулирования. Результаты исследования представлены в 7 таблицах и 28 рисунках.

На третьем этапе осуществлялась оценка факторов и целей, инструментария и технологий, наиболее значимых для внутреннего анализа, включая инструментарий и технологии стратегического стимулирования, что обусловлено необходимостью изучения поведенческих аспектов бизнеса отечественных компаний. Третий этап проводился в феврале-июне 2004 г. По ряду вопросов оценки давались респондентами для периода с 2001 по 2005 гг. Число респондентов составило 216. Результаты исследования представлены в 15 таблицах и 38 рисунках.

В данной работе предпринята попытка перехода от эмпирического представления о влиянии факторов к теоретическому обоснованию и обобщению имеющих место зависимостей.

Для обработки и анализа статистических данных применялись программные продукты Microsoft Excel 2003 и STATISTICA 6.0. Проверка проводилась с помощью теста Колмогорова-Смирнова. Статистически значимыми считались результаты при $p < 0{,}05$, о выраженной тенденции делалось заключение при $p < 0{,}1$.

Заметим, что при размещении процентов на графике происходит автоматическое округление до целых значений, в результате чего на отдельных графиках сумма может быть незначительно больше или меньше 100%. В ряде ответов сумма процентов может быть больше 100%, так как часть респондентов высказали несколько возможных вариантов ответа.

Ответы респондентов дают достаточно ясное понимание ситуации в исследуемом регионе и иллюстрируют общие закономерности развития мотивационной системы российского менеджмента последнего

десятилетия XX – начала XXI вв. Остановимся на наиболее значимых результатах эмпирических социологических исследований подробнее.

2.2. Анализ и интерпретация данных I этапа проекта

1. Распределение участников исследования по занимаемой должности представлено на рис. 2.1. В *предварительном* обследовании приняли участие представители 86 компаний Томска. Подавляющее большинство среди них – представители бухгалтеры, 91% от числа опрошенных, причем главные бухгалтеры составляют 74% от числа опрошенных представителей бухгалтерской службы. Из них члены Института профессиональных бухгалтеров (ИПБ) России составили 83%. В *повторном* обследовании приняли участие представители 71 компании Томска.

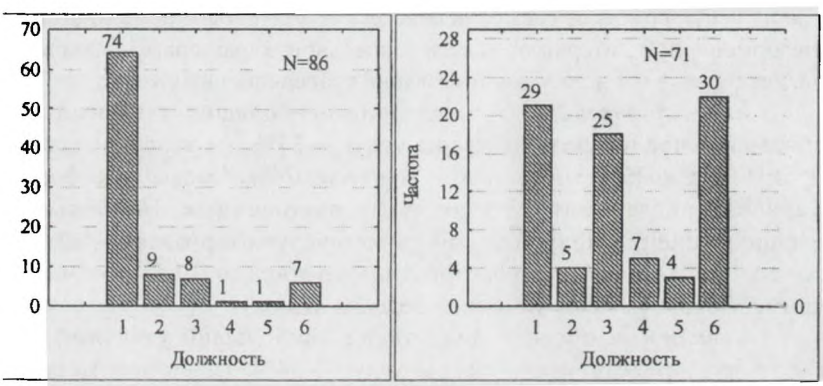


Рис. 2.1. Распределение участников исследования по занимаемой должности, %

Как видно по данным рис. 2.1, здесь также преобладают представители бухгалтерии – 59% от числа опрошенных. Члены ИПБ России составили только 4,2% от числа опрошенных.

2. В исследовании приняли участие представители разных сфер бизнеса (рис. 2.2).

Для современного этапа характерно динамичное развитие компаний сферы услуг. В экономической структуре городов они обусловливают переход от индустриальной экономики к экономике услуг (что особенно характерно для информационной экономики), в которой движение, контроль и регулирование финансовых и информационных потоков

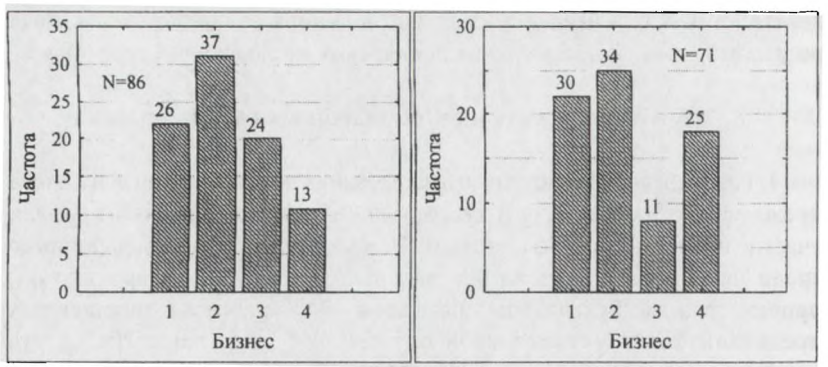


Рис. 2.2. Распределение компаний по сферам бизнеса, %

опережают движения материальных потоков. Именно для компаний сферы услуг присущи частые человеческие контакты и обмен деловой информацией. В литературе услуги социального характера, финансовые, логистические и т.д. получили название трансакционных услуг.

В *предварительном* обследовании наибольший удельный вес составили представители сферы услуг – 37%, на втором месте – производства, 26%, на третьем – торговли, 24%. Смешанную форму бизнеса представили 13% от числа опрошенных. Наибольшее распространение получило сочетание «услуги/торговля» – 62,5%, сочетание «производство/торговля» составило 37,5% от числа применяющих смешанную форму ведения бизнеса.

В *повторном* обследовании также наибольший удельный вес составили представители сферы услуг – 34%, на втором месте – производственной сферы, 30%, на третьем – смешанной формы ведения бизнеса, 25%. Представители торговли составили 11% от числа опрошенных. Среди представляющих смешанную форму ведения бизнеса наибольшее распространение получили сочетания «производство/услуги/торговля», а также «производство/услуги» – по 29,4%, сочетание «производство/торговля» составило 23,5%, «услуги/торговля» – 17,7% от числа применяющих смешанную форму ведения бизнеса.

3. Исследовались компании, разные по категории, с учетом размера бизнеса, определяемым в зависимости от численности и оборота (см. рис. 2.3).

В *предварительном* обследовании малые, средние и крупные компании составили подавляющее большинство – 95%. На долю очень крупных предприятий приходится только 5%.

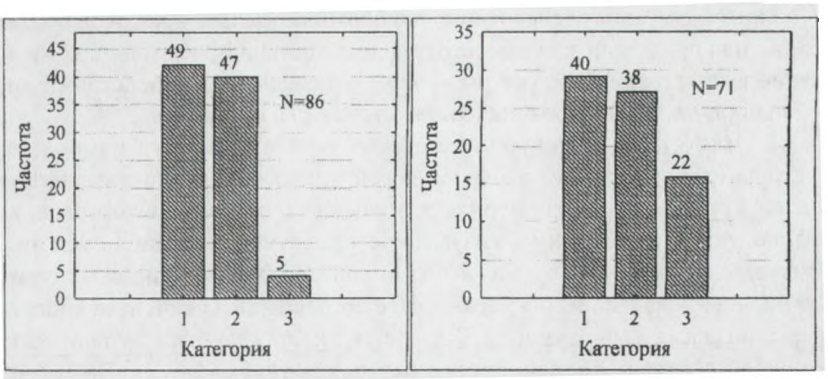


Рис. 2.3. Распределение компаний по категориям бизнеса, %

При *повторном* обследовании малые, средние и крупные компании также составили подавляющее большинство – 78%. На долю очень крупных предприятий приходится 22%.

4. Изучались компании различных организационно-правовых форм и форм собственности, как самостоятельные, так и входящие в вышестоящую структуру (см. рис. 2.4).

В *предварительном* обследовании наибольший удельный вес в выборке составили представители самостоятельных компаний, не входящих ни в какие вышестоящие структуры – 73%, в то время как представители компаний, входящих в вышестоящие структуры, составили 15%.

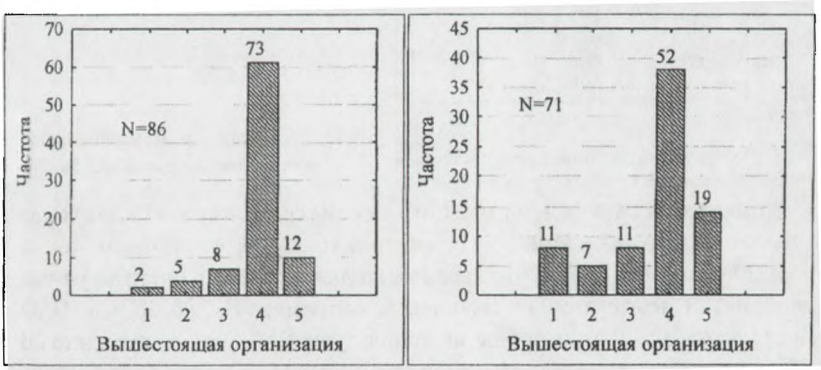


Рис. 2.4. Распределение компаний по организационно-правовой форме и форме собственности, %

При *повторном* обследовании наибольший удельный вес в выборке составили представители самостоятельных компаний, не входящих ни в какие вышестоящие структуры – 52%, в то время как представители компаний, входящих в вышестоящие структуры, составили 29%.

5. Для анализа текущего состояния и динамики бизнеса, а следовательно, и стимулирования людей к достижению поставленных целей в различных направлениях деятельности, особенно в торговле, в сфере услуг, необходимо визуальное представление информации. Визуальные объекты лучше всего воспринимаются менеджментом компании в целях принятия управленческих решений. Одной из наиболее перспективных в современной ERP-системе Axapta является функционал модулей системы сбалансированных показателей (BSC – Balanced Scorecard). Изучение использования компаниями управленческих информационных систем (или контрольно-информационных систем – КИС), что в зарубежной практике обозначается MIS (Management Information System), в ходе предварительного (2002 г.) и повторного (2003 г.) обследования указывает на их пока еще очень слабое распространение (см. рис. 2.5)

Рис. 2.5. Распределение компаний по использованию ими КИС, %

Управленческие информационные системы типа «Галактика» применяют с разбивкой по годам только 1–3% от общего числа обследованных компаний, что характерно для крупных и очень крупных предприятий нефтегазового комплекса, например, НК «ЮКОС», ОАО «Востокгазпром» и др. Вообще не используют КИС соответственно 20 и 3% компаний. Остальные отметили, что применяют другие контрольно-управленческие системы.

В процессе обследования нами были выявлены следующие две группы таких систем: первая – информационные (Консультант-Плюс и Гарант), на их долю приходится с разбивкой по годам 22 и 59%; вторая – специализированные, соответственно 51 и 76%. В числе специализированных преобладают системы, обеспечивающие автоматизацию ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности и прежде всего финансового учета. Среди них «1С», «Парус», «БЭСТ», «Инфо-бухгалтер» и др., причем на долю «1С» приходится соответственно 41 и 56%.

При *повторном* обследовании выявлено применение специализированной системы по учету персонала – BOSS, что составляет 1,4% от общего числа обследованных компаний.

Было замечено, что часть респондентов применяет одновременно две системы, например «1С» и «Консультант-Плюс». Управленческий учет на обследованных предприятиях находится в стадии «постановки проблемы». Контроллинг пока «недосягаем».

Таким образом, можно сделать вывод, что современные информационные технологии, касающиеся обеспечения мотивационной системы компании, развиты недостаточно.

6. В определенной степени слабое использование современных информационных технологий, в том числе для целей мотивации и стимулирования, можно объяснить ограниченными финансовыми ресурсами компаний (см. рис. 2.6).

Ниже представлено распределение участников обследования по готовности приобретения контрольно-управленческой системы с учетом ее стоимости, в %.

Рис. 2.6. Распределение по суммам, которые готовы заплатить компании на приобретение КИС, %

Так, по средней оценке за рассматриваемый период с 2002 по 2003 гг. свыше 10 млн руб. готовы заплатить только 4% компаний от общего числа опрошенных, от 1 до 10 млн руб. – 4%, до 1 млн руб. – уже 27%. Примерно столько же (26%) не готовы тратить деньги на автоматизацию управленческой деятельности и 40% вообще затруднились с ответом.

7. Проведенное обследование показало, что сравнительная оценка наиболее значимых для автоматизации признаков (функций управления) при постановке контрольно-управленческой системы по годам, то есть по результатам предварительного (2002 г.) и повторного (2003 г.) опросов, совпадает (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Оценка значимости по 7-балльной шкале признаков по данным 2002 – 2003 гг., %

Баллы	Годы	1	2	3	4	5	6	7
Планирование (бюджетирование)	2002	7,5	1,3	15,0	8,8	17,5	10,0	40,0
	2003	2,8	2,8	7,0	19,7	14,1	15,5	38,0
Контроль и регулирование	2002	3,8	2,5	6,3	12,5	8,8	25,0	41,3
	2003	2,8	0,0	8,5	9,9	19,7	15,5	43,7
Организационная работа	2002	3,8	2,6	7,7	25,6	12,8	17,9	29,5
	2003	7,2	0,0	5,8	24,6	21,7	26,1	14,5
Деловые контакты	2002	3,8	5,1	9,0	23,1	16,7	11,5	30,8
	2003	11,4	4,3	11,4	12,9	21,4	12,9	25,7
Стимулирование	2002	7,6	3,8	10,1	16,5	21,5	12,7	27,8
	2003	11,6	2,9	13,0	21,7	20,3	10,1	20,3

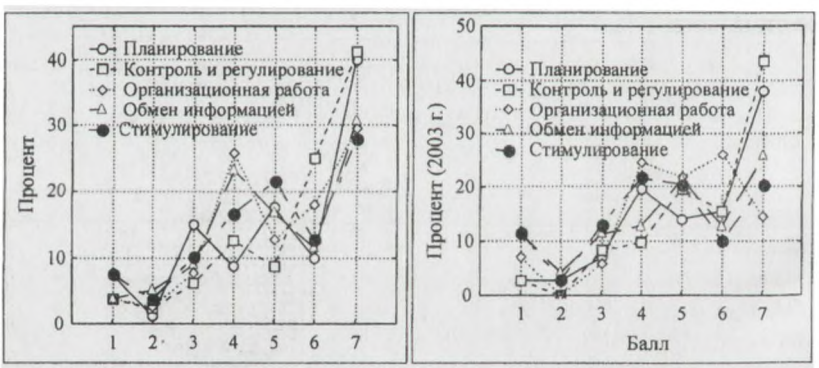


Рис. 2.7. Распределение оценок значимости признаков в совокупности за 2002-2003 гг.

Данные, представленные в табл. 2.1, позволяют сделать следующие выводы. Наиболее значимыми признаками по среднему значению относительных частот, полученных по результатам предварительного и повторного опросов, для отечественных компаний в сегодняшней экономической ситуации являются два: «контроль и регулирование» и «планирование (бюджетирование)», соответственно 42,5 и 39,0%. Как средние по значимости можно выделить следующие два: «деловые контакты» и «стимулирование» – 28,3 и 24,1% соответственно. Как наименее значимый выявлен признак «организационная работа» – 22,0%.

На рис. 2.8 представлено распределение относительных частот значимости изучаемых признаков по данным опросов 2002 и 2003 гг.

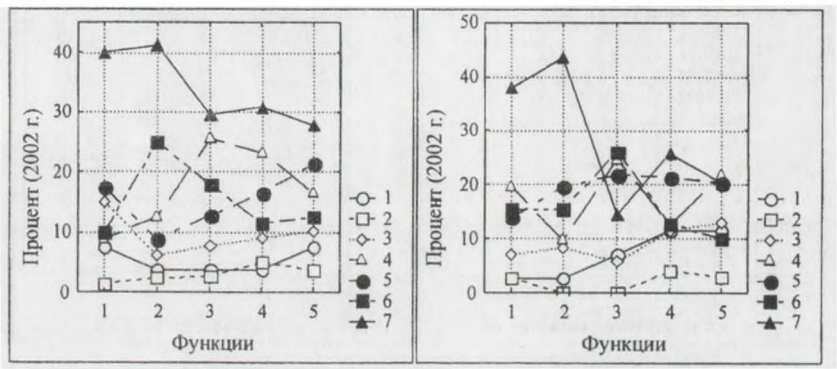


Рис. 2.8. Распределение относительных часто признаков в совокупности за 2002 – 2003 гг.

На рис. 2.9 отражена сравнительная оценка респондентами значимости по каждому из признаков в отдельности с разбивкой по годам.

Вместе с тем оценка значимости признака «стимулирование» как функции менеджмента при постановке контрольно-управленческой системы является достаточно высокой.

Для более наглядного представления полученных в ходе реализации проекта «Мотивационная система российского менеджмента» данных воспользуемся кросс-табулированием, когда из всей совокупности признаков попарно выбираются переменные для каждой функции, что позволяет определить их взаимозависимость.

Результаты кросс-табулирования по признакам «вид» и «категория» бизнеса относительно различных функций управления представлены

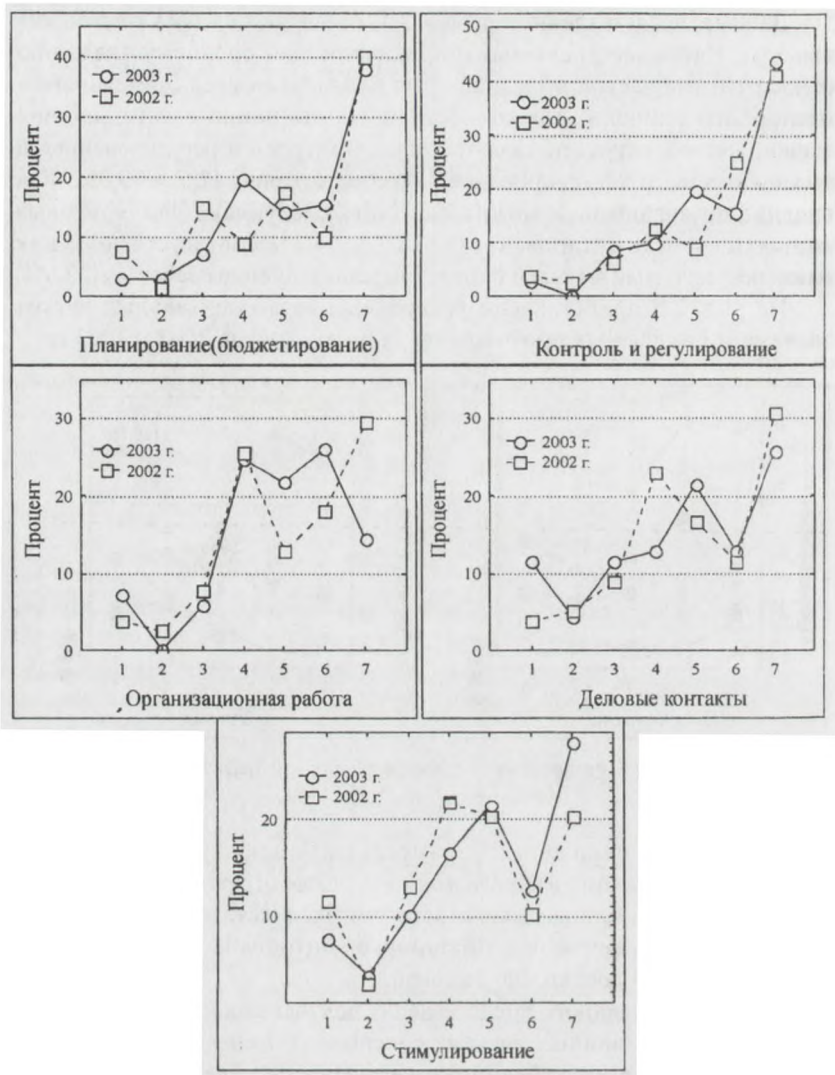


Рис. 2.9. Сравнительная оценка значимости каждого признака в отдельности за 2002 – 2003 гг.

Таблица 2.2

Распределение частот для признака «стимулирование» в зависимости от вида и категории бизнеса, в абсолютном выражении и %

Бизнес	Категория			
	Малое	Среднее	Крупное	Сумма
Производство	9,2%	11,2%	8,6%	28,9%
	14	17	13	44
Услуги	11,8%	20,4%	2,6%	34,9%
	18	31	4	53
Торговля	15,1%	3,3%	0,0%	18,4%
	23	5	0	28
Смешанное	9,2%	6,6%	2,0%	17,8%
	14	10	3	27
Сумма	45,4%	41,4%	13,2%	100,0%
	69	63	20	152

в табл. 2.2 и на рис. 2.10 в виде гистограмм. В табл. 2.2 в качестве примера показаны абсолютная и относительная частоты распределения ответов по 7-балльной оценке для признака «стимулирование».

На рис. 2.10 представлена кросс-табуляция (полигон частот), позволяющая визуально установить перекрестное влияние признаков: качественного – «вид» бизнеса, отражающего различные сферы деятельности (производство, услуги, торговля или смешанный, сочетающий перечисленные выше виды деятельности) и рангового – «категория» бизнеса, под которой понимается с учетом численности и оборота размер предприятия (малое, среднее и крупное, крупное и очень крупное).

Анализ полученных данных (табл. 2.2, рис. 2.10) продемон - стрировал существенные различия в значимости и применении функций управления по видам и категориям бизнеса. Так, наиболее полно функции управления представлены в сфере производства и присущи крупным и очень крупным компаниям. Прямо противоположная картина наблюдается в сфере торговли. Сфера услуг занимает между ними промежуточное положение.

8. В табл. 2.3 – 2.4 представлены признаки (факторы), влияющие на выбор мотивационной системы, которую мы рассматриваем как КИС, по данным 2002 и 2003 гг.. Оценка признаков осуществлялась по 7- балльной шкале, где 1 – наименее, а 7 – наиболее значимый признак. Как мы видим, сравнительная оценка по результатам предварительного (2002 г.) и повторного (2003 г.) опросов по наиболее значимым признакам совпадает.

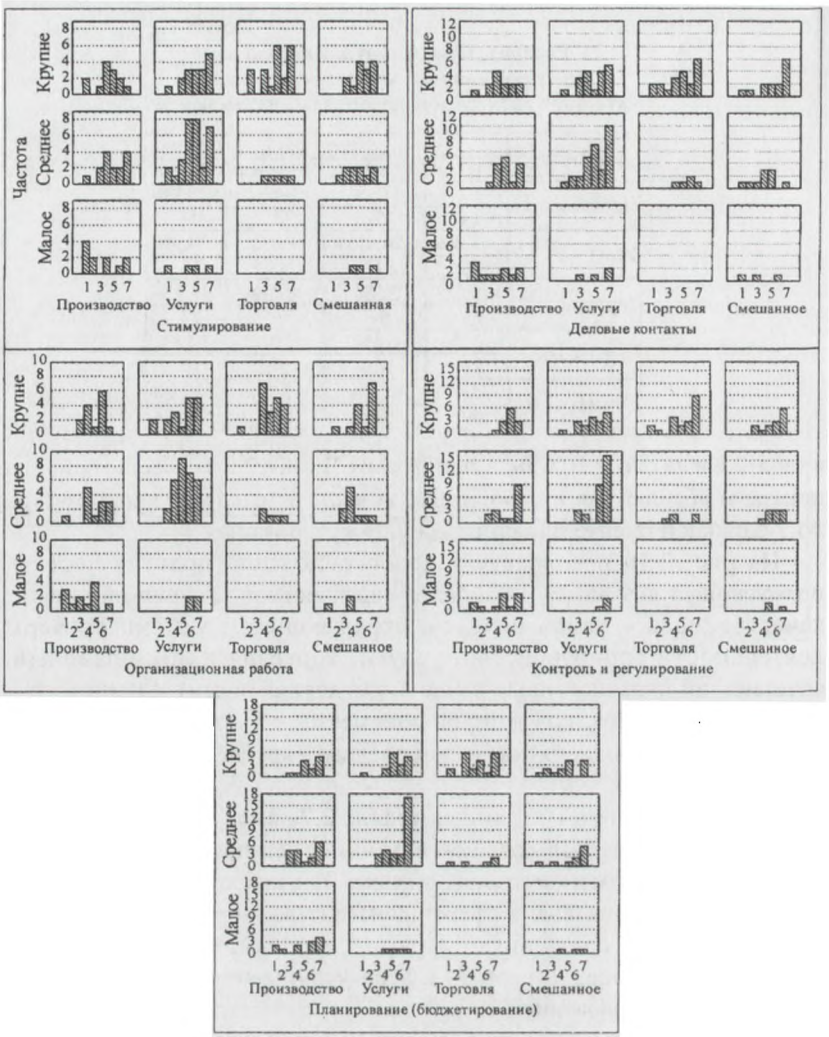


Рис. 2.10. Кросс-табуляция влияния признаков для функций управления

Наивысший по значимости балл 7 по относительной частоте ответов по данным за 2002 г. отмечен по признаку «скорость обработки данных – 56,6%; на втором месте соотношение «эффективность/стоимость» – 40,7%; на третьем – «гармонизация целей исполнителей, менеджеров и

Таблица 2.3

Оценка признаков, влияющих на выбор мотивационной системы по данным 2002 г., %

2002 г.						
Балл	Скорость обработки	Уровень кодирования	Интегрированность	Гармонизация целей	Соотношение Э/С	Нет ответов
1	1,2	8,8	9,6	7,6	6,2	0,0
2	1,2	6,3	2,7	5,1	1,2	0,0
3	2,4	3,8	13,7	8,9	8,6	0,0
4	12,0	21,3	13,7	12,7	11,1	0,0
5	15,7	11,3	31,5	17,7	16,0	0,0
6	10,8	18,8	12,3	10,1	16,0	0,0
7	56,6	30,0	16,4	38,0	40,7	0,0
Итого:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

Таблица 2.4

Оценка признаков, влияющих на выбор мотивационной системы по данным 2003 г., %

2003 г.						
Балл	Скорость обработки	Уровень кодирования	Интегрированность	Гармонизация целей	Соотношение Э/С	Нет ответов
1	1,4	5,7	4,4	4,3	2,9	0,0
2	2,8	4,3	2,9	2,9	4,3	0,0
3	4,2	11,4	4,4	7,2	4,3	0,0
4	12,7	11,4	13,2	11,6	15,9	0,0
5	14,1	15,7	23,5	20,3	14,5	0,0
6	11,3	12,9	26,5	23,2	15,9	0,0
7	53,5	38,6	25,0	30,4	42,0	0,0
Итого:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

собственников» (в дальнейшем – «гармонизация целей»), 27%; «уровень кодирования информации» с частотой ответов 30% на четвертом месте.

Аналогичное распределение наблюдается по данным 2003 г. с тем лишь отличием, что на третьем месте здесь «уровень кодирования информации» – 38,6%, в то время как «гармонизация целей» опустилась на четвертое место, составив 30,4%.

Таблица 2.5

Оценка признаков, влияющих на выбор мотивационной системы по средней частоте ответов за 2002 – 2003 гг., %

Общая: 2002 – 2003 гг.						
Балл	Скорость обработки	Уровень кодирования	Интегрированность	Гармонизация целей	Соотношение Э/С	Нет ответов
1	1,3	7,3	7,1	6,1	4,7	0,0
2	1,9	5,3	2,8	4,1	2,7	0,0
3	3,2	7,3	9,2	8,1	6,7	0,0
4	12,3	16,7	13,5	12,2	13,3	0,0
5	14,9	13,3	27,7	18,9	15,3	0,0
6	11,0	16,0	19,1	16,2	16,0	0,0
7	55,2	34,0	20,6	34,5	41,3	0,0
Итого:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

В табл. 2.5 представлены сводные данные относительных частот за 2002 – 2003 гг.

Ниже представлена с разбивкой по годам сравнительная оценка значимости по 7-балльной шкале признаков, влияющих на выбор мотивационной системы по каждому из них в отдельности (рис. 2.11) и по всем признакам в совокупности (рис. 2.12).

В таблицах сопряженности (см. табл. 2.6 – 2.10) нашли отражение попарные сравнения относительных частот, представляющие два признака: вид бизнеса и признак (фактор), влияющий на выбор мотивационной системы.

Прокомментировать данные такой таблицы можно следующим образом. В ней представлены относительные частоты значимости признаков в процентах, по трем основаниям:

1) по столбцу – например, относительно частоты оценки значимости, равной 1;

2) по строке – когда одномоментно видно, какой оценке респонденты отдают предпочтение;

3) в целом – когда определяем процент (или относительную частоту) по отношению ко всем полученным оценкам, принимаемым за 100%.

Как видно из рис. 2.13, наибольшая значимость признака «скорость обработки данных» наблюдается в сфере услуг, далее идет производство,

оценка значимости по торговле и смешанной форме ведения бизнеса примерно совпадают.

По данным рис. 2.14 – 2.17 мы видим, что зависимость признаков

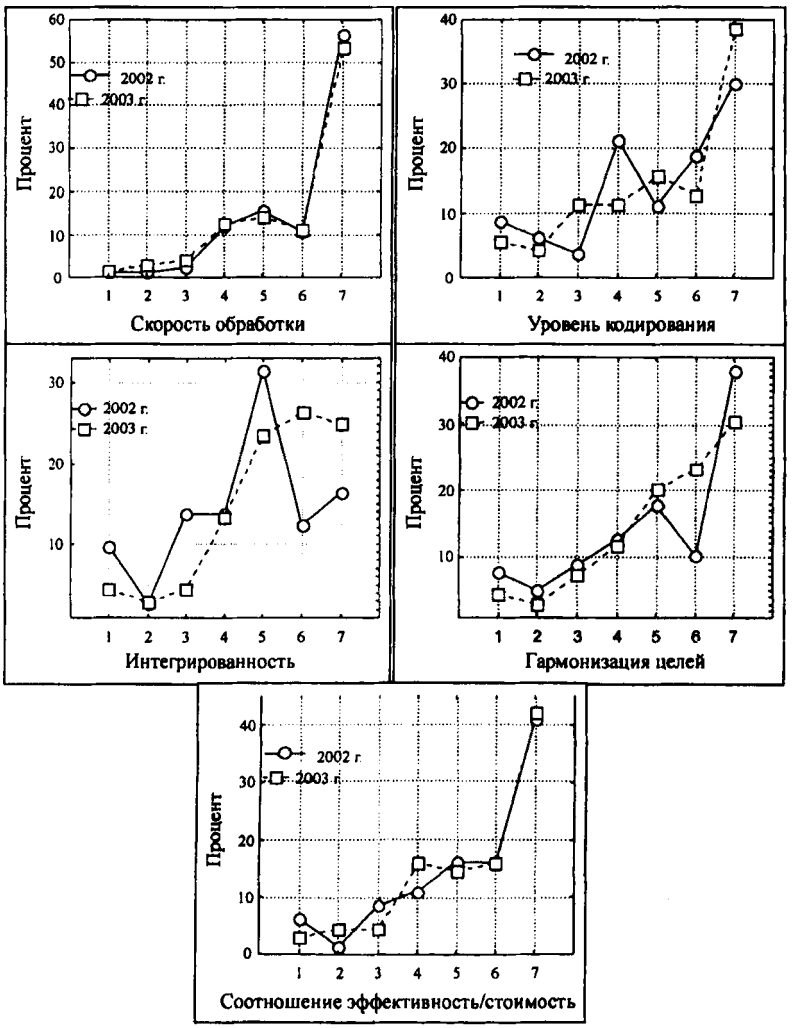


Рис. 2.11. Оценка значимости по 7-балльной шкале по каждому признаку в отдельности за 2002 – 2003 гг.

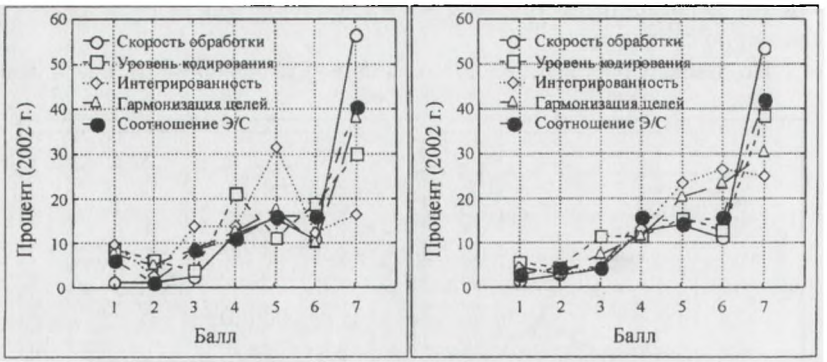


Рис. 2.12. Оценка значимости по 7-балльной шкале по всей совокупности признаков за 2002 – 2003 гг.

распределяется с учетом вида бизнеса почти равномерно, но более высокие оценки наблюдаются в сфере услуг. Что касается признаков «гармонизация целей», а также «эффективность/стоимость», нужно отметить их меньшую зависимость от вида бизнеса в сфере торговли.

Далее зададимся вопросом: находятся ли наблюдаемые частоты в определенном соотношении? Для ответа на этот вопрос используем X^2-критерий. Формулируем *нуль-гипотезу*: между категорией бизнеса и функциями/факторами, определяющими выбор КИС, *нет взаимозависимости*.

Наблюдаемое значение критерия значимо, если его абсолютное значение равно табличному значению или больше него. Речь также может идти о значимой как положительной, так и отрицательной корреляции, что указывает на наличие прямой либо обратной зависимости. Суждение о зависимости или независимости признаков принимается по «критическому значению» коэффициента либо по p-уровню. В случае *если* $p < 0{,}05$, *то зависимость есть*, то есть данная выборка отвергает нуль-гипотезу. В случае *если* $p > 0{,}05$, *то зависимости нет*, что подтверждает справедливость выдвинутой гипотезы. О статистической взаимозависимости можно утверждать, если нуль-гипотеза «взаимозависимости нет» отклоняется.

Неотклоненная гипотеза принимается в качестве рабочей гипотезы. Она рассматривается как правильная, не противоречащая материалу наблюдений. Но важна не столько правильность нуль-гипотезы, сколько то, что нет достаточного статистического материала для ее отклонения.

Таблица 2.6

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Скорость обработки данных

	Скорость обработки данных							
Бизнес	1	2	3	4	5	6	7	Сумма
1	0	2	1	10	4	5	21	43
По столбцу, %	0,00	66,67	20,00	55,56	19,05	29,41	25,00	
По строке, %	0,00	4,65	2,33	23,26	9,30	11,63	48,84	
По всем, %	0,00	1,33	0,67	6,67	2,67	3,33	14,00	28,67
2	0	1	3	3	7	3	36	53
По столбцу, %	0,00	33,33	60,00	16,67	33,33	17,65	42,86	
По строке, %	0,00	1,89	5,66	5,66	13,21	5,66	67,92	
По всем, %	0,00	0,67	2,00	2,00	4,67	2,00	24,00	35,33
3	1	0	0	3	7	3	13	27
По столбцу, %	50,00	0,00	0,00	16,67	33,33	17,65	15,48	
По строке, %	3,70	0,00	0,00	11,11	25,93	11,11	48,15	
По всем, %	0,67	0,00	0,00	2,00	4,67	2,00	8,67	18,00
4	1	0	1	2	3	6	14	27
По столбцу, %	50,00	0,00	20,00	11,11	14,29	35,29	16,67	
По строке, %	3,70	0,00	3,70	7,41	11,11	22,22	51,85	
По всем, %	0,67	0,00	0,67	1,33	2,00	4,00	9,33	18,00
Сумма	2	3	5	18	21	17	84	150
Процент от всего	1,33	2,00	3,33	12,00	14,00	11,33	56,00	100,00

Рис. 2.13. Балльная оценка признака «скорость обработки» для разных видов бизнеса

Таким образом, тест-статистика позволяет проверить: следует отклонить выдвинутую гипотезу или нет.

Что такое статистическая значимость (*p*-уровень)? Статистическая значимость результата представляет собой оцененную меру уверенности в его «истинности» (в смысле «репрезентативности выборки»); *p*-уровень – это показатель, находящийся в убывающей зависимости от надежности

Таблица 2.7

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Уровень кодирования

	Уровень кодирования							
Бизнес	1	2	3	4	5	6	7	Сумма
1	2	3	5	7	5	6	13	41
По столбцу, %	20,00	37,50	45,45	29,17	25,00	27,27	25,49	
По строке, %	4,88	7,32	12,20	17,07	12,20	14,63	31,71	
По всем, %	1,37	2,05	3,42	4,79	3,42	4,11	8,90	28,08
2	1	2	3	8	7	5	26	52
По столбцу, %	10,00	25,00	27,27	33,33	35,00	22,73	50,98	
По строке, %	1,92	3,85	5,77	15,38	13,46	9,62	50,00	
По всем, %	0,68	1,37	2,05	5,48	4,79	3,42	17,81	35,62
3	4	1	1	3	4	6	7	26
По столбцу, %	40,00	12,50	9,09	12,50	20,00	27,27	13,73	
По строке, %	15,38	3,85	3,85	11,54	15,38	23,08	26,92	
По всем, %	2,74	0,68	0,68	2,05	2,74	4,11	4,79	17,81
4	3	2	2	6	4	5	5	27
По столбцу, %	30,00	25,00	18,18	25,00	20,00	22,73	9,80	
По строке, %	11,11	7,41	7,41	22,22	14,81	18,52	18,52	
По всем, %	2,05	1,37	1,37	4,11	2,74	3,42	3,42	18,49
Сумма	10	8	11	24	20	22	51	146
Процент от всего	6,85	5,48	7,53	16,44	13,70	15,07	34,93	100,00

Рис. 2.14. Распределение ответов по признаку «уровень кодирования» в зависимости от вида бизнеса, %

результата. Более высокий *p*-уровень соответствует более низкому уровню доверия к найденной в выборке зависимости между переменными. Именно *p*-уровень представляет собой вероятность ошибки, связанной с распространением наблюдаемого результата на всю выборку. Например, *p*-уровень = 0,05 (т.е. 1/20) показывает, что имеется 5% вероятность, что найденная в выборке связь между переменными

Таблица 2.8

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Интегрированность

	Интегрированность							
Бизнес	1	2	3	4	5	6	7	Сумма
1	2	3	2	8	10	5	9	39
По столбцу, %	20,00	75,00	16,67	44,44	25,64	19,23	32,14	
По строке, %	5,13	7,69	5,13	20,51	25,64	12,82	23,08	
По всем, %	1,46	2,19	1,46	5,84	7,30	3,65	6,57	28,47
2	4	0	5	4	15	12	8	48
По столбцу, %	40,00	0,00	41,67	22,22	38,46	46,15	28,57	
По строке, %	8,33	0,00	10,42	8,33	31,25	25,00	16,67	
По всем, %	2,92	0,00	3,65	2,92	10,95	8,76	5,84	35,04
3	2	0	2	1	11	4	4	24
По столбцу, %	20,00	0,00	16,67	5,56	28,21	15,38	14,29	
По строке, %	8,33	0,00	8,33	4,17	45,83	16,67	16,67	
По всем, %	1,46	0,00	1,46	0,73	8,03	2,92	2,92	17,52
4	2	1	3	5	3	5	7	26
По столбцу, %	20,00	25,00	25,00	27,78	7,69	19,23	25,00	
По строке, %	7,69	3,85	11,54	19,23	11,54	19,23	26,92	
По всем, %	1,46	0,73	2,19	3,65	2,19	3,65	5,11	18,98
Сумма	10	4	12	18	39	26	28	137
Процент от всего	7,30	2,92	8,76	13,14	28,47	18,98	20,44	100,00

Рис. 2.15. Распределение ответов по признаку «интегрированность» в зависимости от вида бизнеса, %

является лишь случайной особенностью данной выборки. Иными словами, если данная зависимость в выборке отсутствует, а мы многократно проводили бы подобные эксперименты, то примерно в одном из двадцати повторений эксперимента можно было бы ожидать такой же или более сильной зависимости между переменными. Отметим, что это не то же самое, что утверждать о заведомом наличии зависимости между переменными, которая в среднем может быть воспроизведена в 5 или 95% случаев; когда между переменными выборки существует

Таблица 2.9

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Гармонизация целей

	Гармонизация целей							
Бизнес	1	2	3	4	5	6	7	Сумма
1	1	3	3	9	3	7	15	41
По столбцу, %	11,11	60,00	25,00	50,00	10,71	30,43	30,61	
По строке, %	2,44	7,32	7,32	21,95	7,32	17,07	36,59	
По всем, %	0,69	2,08	2,08	6,25	2,08	4,86	10,42	28,47
2	4	0	6	4	15	6	16	51
По столбцу, %	44,44	0,00	50,00	22,22	53,57	26,09	32,65	
По строке, %	7,84	0,00	11,76	7,84	29,41	11,76	31,37	
По всем, %	2,78	0,00	4,17	2,78	10,42	4,17	11,11	35,42
3	2	2	1	3	5	4	9	26
По столбцу, %	22,22	40,00	8,33	16,67	17,86	17,39	18,37	
По строке, %	7,69	7,69	3,85	11,54	19,23	15,38	34,62	
По всем, %	1,39	1,39	0,69	2,08	3,47	2,78	6,25	18,06
4	2	0	2	2	5	6	9	26
По столбцу, %	22,22	0,00	16,67	11,11	17,86	26,09	18,37	
По строке, %	7,69	0,00	7,69	7,69	19,23	23,08	34,62	
По всем, %	1,39	0,00	1,39	1,39	3,47	4,17	6,25	18,06
Сумма	9	5	12	18	28	23	49	144
Процент от всего	6,25	3,47	8,33	12,50	19,44	15,97	34,03	100,00

Рис. 2.16. Распределение ответов по признаку «гармонизация целей» в зависи-мости от вида бизнеса, %

зависимость, вероятность повторения результатов исследования, показывающих наличие этой зависимости, называется статистической мощностью плана. Во многих исследованиях p-уровень = 0,05 рассматривается как «приемлемая граница» уровня ошибки.

Признак «категория» бизнеса можно считать порядковой или ранговой переменной. Это позволяет вычислить коэффициенты ранговой

Таблица 2.10

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Соотношение эффективность/стоимость

	Соотношение эффективность /стоимость								
Бизнес	1	2	3	4	5	6	7	Сумма	
1	0	1	3	8	4	6	20	42	42
По столбцу, %	0,00	25,00	30,00	42,11	17,39	26,09	33,33		
По строке, %	0,00	2,38	7,14	19,05	9,52	14,29	47,62		
По всем, %	0,00	0,68	2,05	5,48	2,74	4,11	13,70	28,77	28,77
2	5	0	5	3	8	10	19	50	50
По столбцу, %	71,43	0,00	50,00	15,79	34,78	43,48	31,67		
По строке, %	10,00	0,00	10,00	6,00	16,00	20,00	38,00		
По всем, %	3,42	0,00	3,42	2,05	5,48	6,85	13,01	34,25	34,25
3	1	0	1	5	8	2	10	27	27
По столбцу, %	14,29	0,00	10,00	26,32	34,78	8,70	16,67		
По строке, %	3,70	0,00	3,70	18,52	29,63	7,41	37,04		
По всем, %	0,68	0,00	0,68	3,42	5,48	1,37	6,85	18,49	18,49
4	1	3	1	3	3	5	11	27	27
По столбцу, %	14,29	75,00	10,00	15,79	13,04	21,74	18,33		
По строке, %	3,70	11,11	3,70	11,11	11,11	18,52	40,74		
По всем, %	0,68	2,05	0,68	2,05	2,05	3,42	7,53	18,49	18,49
Сумма	7	4	10	19	23	23	60	146	146
Процент от всего	4,79	2,74	6,85	13,01	15,75	15,75	41,10	100,00	

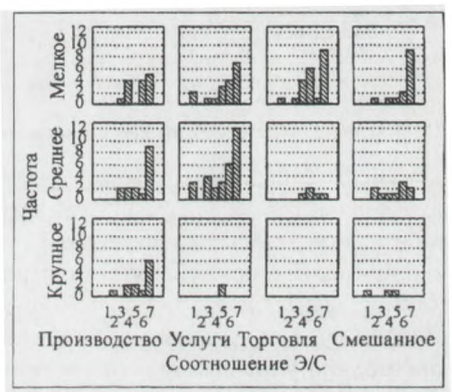


Рис. 2.17. Распределение ответов по признаку «эффективность/ стоимость» в зависимости от вида бизнеса, %

корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма [61].

Если в ряду часто встречаются связи (равные значения), то целесообразно применение коэффициента ранговой корреляции Кендалла, который является более «чувствительным» к восприятию зависимостей. Еще более «восприимчивым» в настоящее время считается Гамма. Применение трех коэффициентов ранговой корреляции позволяет более объективно проверить нашу гипотезу (табл. 2.11).

На уровне значимости α = 0,05 значимого значения коэффициента

Таблица 2.11

Взаимозависимость между признаками, определяющими выбор мотивационной системы и категорией бизнеса на основе коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма

Коэффициент корреляции		Планирование	Контроль и регулирование	Организационная работа	Деловые контакты	Стимулирование	Скорость обработки	Уровень кодирования	Интегрированность	Гармонизация целей	Соотношение Э/С
Коэффициент Спирмена	Значение коэффициента	0,108	0,077	-0,158	-0,054	-0,114	0,097	0,144	0,107	0,050	-0,089
	Критическое значение	1,308	0,932	-1,911	-0,643	-1,379	1,192	1,762	1,263	0,596	-1,079
	p- уровень	0,193	0,353	0,058	0,521	0,170	0,235	0,080	0,209	0,552	0,282
Коэффициент Кендалла	Значение коэффициента	0,091	0,068	-0,137*	-0,045	-0,099	0,089	0,124	0,091	0,042	-0,077
	Критическое значение	1,648	1,223	-2,445	-0,811	-1,769	1,614	2,245	1,591	0,751	-1,394
	p- уровень	0,099	0,221	**0,014**	0,417	0,077	0,106	**0,025**	0,112	0,453	0,163
Коэффициент Гамма	Значение коэффициента	0,131	0,099	-0,194*	-0,064	-0,139	0,141	0,179	0,130	0,060	-0,114
	Критическое значение	1,648	1,223	-2,445	-0,811	-1,769	1,614	2,245	1,591	0,751	-1,394
	p- уровень	0,099	0,221	**0,014**	0,417	0,077	0,106	**0,025**	0,112	0,453	0,163

* В качестве примера отмечены значимые значения корреляции

Спирмена не наблюдается, однако можно отметить значимые значения коэффициентов Кендалла и Гамма для признаков «организационная работа» и «уровень кодирования». При этом между категорией бизнеса и признаком «организационная работа» наблюдается обратная (отрицательная) зависимость: чем крупнее предприятие, тем в меньшей степени среди опрашиваемой группы респондентов при постановке контрольно-управленческой системы необходим данный признак. Например, чем выше категория бизнеса, тем менее значима для него по 7-балльной шкале «организационная работа» (-2,445). Это может свидетельствовать о более высокой значимости для бизнеса такого размера других признаков. Для признака «уровень кодирования» наблюдается прямая (положительная) зависимость, то есть чем меньше категория бизнеса, тем менее значим для него уровень кодирования (0,025).

Для изучения взаимозависимости между функциями управления, необходимыми предприятию при постановке контрольно-управленческой

Таблица 2.12

Фрагмент взаимозависимости между признаками, определяющими выбор мотивационной системы и признаком «стимулирование»

	Коэффициент Спирмена	Критическое значение	*p*-уровень	Коэффициент Кендалла	Критическое значение	*p*-уровень	Коэффициент Гамма	Критическое значение	*p*-уровень
Стимулирование & Планирование (бюджетирование)	0,185	2,243	**0,026**	0,150	2,671	**0,008**	0,184	2,671	**0,008**
Стимулирование & Контроль и регулирование	0,072	0,864	0,389	0,065	1,160	0,246	0,081	1,160	0,246
Стимулирование & Организационная работа	0,275	3,402	**0,001**	0,225	4,008	**0,000**	0,272	4,008	**0,000**
Стимулирование & Деловые контакты	0,435	5,793	**0,000**	0,361	6,463	**0,000**	0,424	6,463	**0,000**
Стимулирование & Скорость обработки	0,209	2,565	**0,011**	0,172	3,087	**0,002**	0,232	3,087	**0,002**
Стимулирование & Уровень кодирования	0,002	0,027	0,979	-0,001	-0,023	0,982	-0,002	-0,023	0,982
Стимулирование & Интегрированность	0,142	1,679	0,095	0,116	2,017	0,044	0,140	2,017	0,044
Стимулирование & Гармонизация целей	0,226	2,753	**0,007**	0,189	3,357	**0,001**	0,229	3,357	**0,001**
Стимулирование & Соотношение Э/С	0,256	3,157	**0,002**	0,212	3,779	**0,000**	0,264	3,779	**0,000**

системы, и факторами, влияющими на ее выбор, будем также использовать коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма. Если величина *p*-уровня меньше 0,05, то значения коэффициентов ранговой корреляции значимы и признаки можно считать зависимыми.

В табл. 2.12 представлен фрагмент взаимозависимости между признаками, определяющими выбор мотивационной системы относительно признака «стимулирование». Полученные результаты свидетельствуют, что из девяти сравниваемых пар, исследуемых на взаимозависимость, только у одной трети взаимозависимости не подтверждается. Это касается следующих сочетаний: «стимулирование – контроль и регулирование», «стимулирование – уровень кодирования», «стимулирование – интегрированность», причем для пары «стимулирование – уровень кодирования» наблюдается обратная (отрицательная) корреляция. Для остальных шести пар значения всех трех коэффициентов ранговой корреляции являются значимыми и, следовательно, эти признаки можно считать зависимыми. Более детально взаимозависимость между прочими признаками представлена в прил. 1.

Выявленные в ходе проведенного исследования отличия в оценке

значимости признаков, определяющих выбор КИС, могут быть широко использованы в мотивационной диагностике отечественных компаний. Применение описанного выше подхода оценки значимости признаков в совокупности с другими методами исследования, по мнению автора, позволит принимать управленческие решения в области мотивационной политики, обеспечивающие конкурентные преимущества компании в стратегическом плане.

9. Данные по разработке на обследованных компаниях премиальных положений представлены на рис. 2.18.

Рис. 2.18. Распределение ответов по разработке премиальных положений, %

По средней оценке за два изучаемых периода для большинства обследованных компаний характерно наличие отдельных положений о премировании – указали 33 респондента; на наличие положений о премировании в составе положений об оплате труда – 38 респондентов.

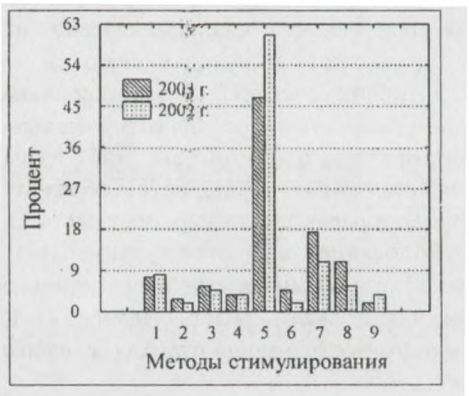


Рис. 2.19. Распределение ответов по применяемым методам стимулирования, %

При углубленном изучении данного вопроса нами выявлено, что в среднем около 30 респондентов представляют компании, не имеющие никаких положений о премировании, причем, как правило, это касается предприятий малого бизнеса.

10. На обследованных предприятиях используются различные методы стимулирования. Данные по применяемым методам представлены в таблице сопряженности (прил. 2) и на рис. 2.19.

Наибольшее распространение на обследованных компаниях получил премиальный метод. Его суммарная (накопленная) относительная частота за рассматриваемый период (2002 – 2003 гг.) составила 53,6%; на втором месте метод административного механизма (продвижение по службе) – около 14%, на третьем – метод корпоративной культуры – 8,1%, метод бюджетирования – 7,7% – только на четвертом месте; замыкает рейтинг метод мониторинга – 2,3% .

На сочетание нескольких методов стимулирования указали около 16% респондентов. При этом чаще всего указывались такие сочетания: премиальный метод и метод административного механизма, премиальный метод и метод бюджетирования, либо сочетание – премиальный метод, метод корпоративной культуры и бюджетирования.

Визуализация данных распределения ответов признака «категория» бизнеса относительно методов стимулирования и кросс-табулирования представлена ниже (рис. 2.20, 2.21).

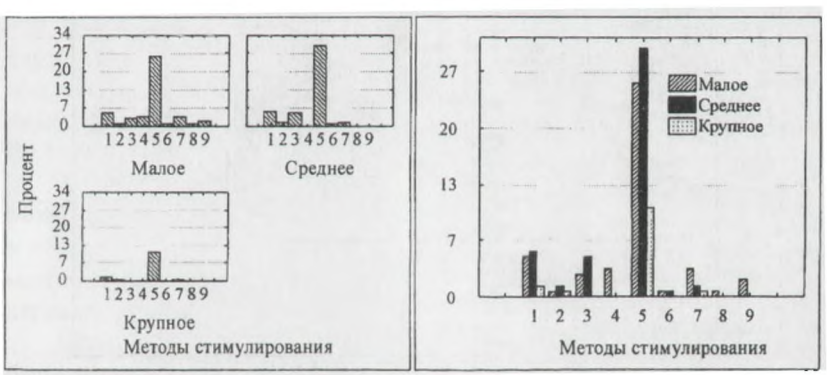


Рис. 2.20. Распределение ответов признака «категория» бизнеса относительно методов стимулирования, %

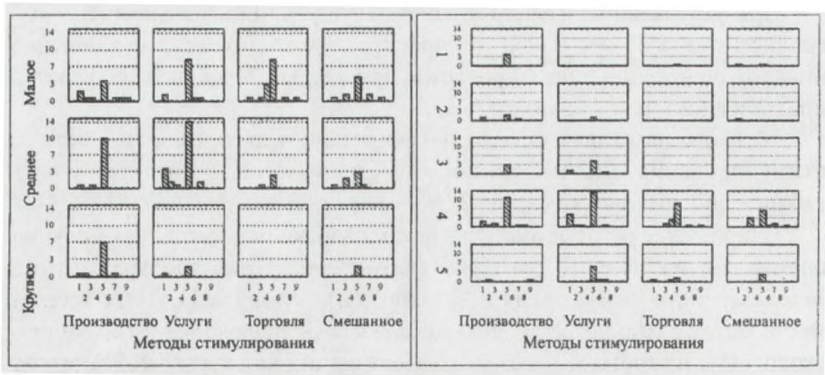


Рис. 2.21. Кросс-табуляция влияния признаков «вид», «категория», «В/О» относительно методов стимулирования, %

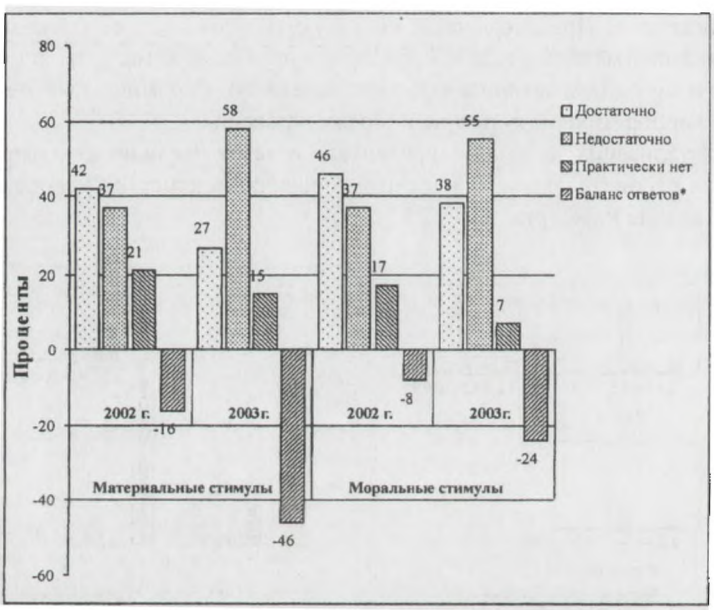


Рис. 2.22. Материальные стимулы и моральные стимулы, %

***Баланс ответов – это относительная разность, полученная вычитанием доли ответов «недостаточно» и «практически нет» из доли ответов «достаточно».**

11. На рис. 2.22 обобщаются оценки уровня развития мотивационной системы по предоставлению соответственно материальных и моральных стимулов за 2002 – 2003 гг.

По относительной частоте за изучаемый период менее половины опрошенных считают, что уровень развития мотивационной системы является достаточным, причем за счет предоставления моральных стимулов он даже чуть выше, чем уровень материальных, – соответственно 46 и 42% в 2002 г., 38 и 27% – в 2003 г.

На низкий уровень развития мотивационной системы по предоставлению материальных и моральных стимулов в 2002 г. указали по 37% опрошенных, в 2003 г. – 58 и 55% соответственно, т.е. наблюдается снижение уровня развития мотивационной системы в динамике по оценке респондентов.

В то же время ряд респондентов указали на практическое отсутствие в компаниях материальных и моральных стимулов – соответственно 21 и 17% в 2002 г. и 15 и 7% в 2003 г.

Баланс ответов по предоставлению как материальных, так и моральных стимулов с разбивкой по годам составил соответственно -16 и -8% в 2002 г. и -46 и -24% – в 2003 г. Это позволяет нам рассчитать «коэффициент небаланса» (Кн), характеризующего потери движения «энергии контакта» при совместной производительной деятельности, который можно определить как отношение, на примере материальных стимулов по данным 2003 г.: Кн = -46/100 = -0,46. Его интерпретация – это величина возможного прироста стоимости капитала (дохода, добавленной стоимости, EVA и т.д.), которую мы теряем в результате непредоставления в нужном объеме материальных стимулов работающему персоналу. По предоставлению моральных стимулов Кн в 2003 г. составил -0,24.

В этой связи по отрицательному балансу ответов можно сделать обобщающий вывод о низком уровне развития мотивационной системы в обследованных компаниях. Это подтверждает характерную для мотивационной системы российского менеджмента последнего десятилетия тенденцию снижения стимулирующей функции заработной платы.

Далее нами была проверена гипотеза однородности распределения баллов при ответе на вопрос о материальных стимулах: H_0 – независима. На 5% уровне значимости эта гипотеза должна быть отклонена. Используем данные таблицы сопряженности признаков прил. 2. Значение критерия равно 6,68, а критическое значение для 2 степеней свободы –

Рис. 2.23. Распределение ответов по показателям оценки деятельности менеджеров (структурных подразделений), %

5,99. Следовательно, нулевая гипотеза отклоняется и мы принимаем альтернативную гипотезу H_1 – зависима.

12. Особый интерес представляют данные обследования компаний по показателям, применяемым в условиях рыночной экономики России для оценки эффективности работы компании в целом, его структурных подразделений, в том числе центров ответственности, а также менеджеров, возглавляющих их (рис. 2.23).

Следует заметить, что «оценка результатов деятельности жизненно важна для компаний» [11]. Одновременно заметим, что оценка эффективности работы подразделений и менеджеров, за них отвечающих, не является одним и тем же. Отличие заключается в показателях доходов

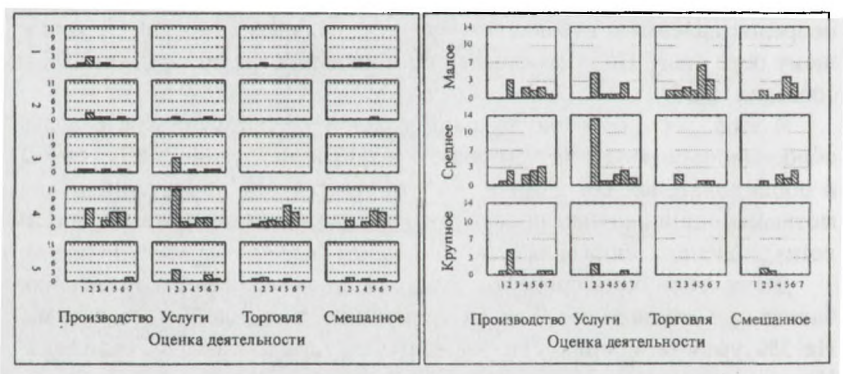


Рис. 2.24. Кросс-табуляция влияния признаков «вид», «категория», «организационно-правовая форма (В/О)» относительно оценки деятельности, %

и расходов, которые подотчетны непосредственно конкретному менеджеру [148].

По кумулятивной относительной частоте за изучаемый период времени (прил. 2) наибольшее распространение в «финансовой составляющей» сравнительной оценки получил показатель «выполнение планов (бюджетов)» –34%, на втором месте – «достижение заданного уровня денежного потока» (25%), на третьем – применение нескольких показателей (20%). Как правило, это сочетание показателей: «выполнение планов (бюджетов)» / «достижение целевой прибыли после уплаты процентов» или «достижение заданного уровня денежного потока».

Итак, можно сделать вывод, что широко применяемые в мотивационной системе западного менеджмента показатели ROI, «прибыль до налогообложения и уплаты процентов» в практике обследованных компаний Сибирского федерального округа на сегодняшний день встречаются крайне редко и составляют соответственно 2 и 6%.

Визуализация данных кросс-табулирования представлена на рис. 2.24.

13. Наконец, заслуживает внимания ответ на вопрос «Кто, по Вашему мнению, должен заниматься мотивацией персонала на предприятии?». Визуально ответы на него представлены на рис. 2.25.

Рис. 2.25. Распределение ответов по деятельности по мотивации, %

По кумулятивной частоте за изучаемый период (прил. 2) преобладает точка зрения, согласно которой мотивацией персонала должны заниматься менеджеры структурных подразделений или центров ответственности (29%), на втором месте – представители разных служб компании (24%). Примерно столько же (23,5%) указали, что мотивацией персонала должен заниматься специалист по мотивационным системам.

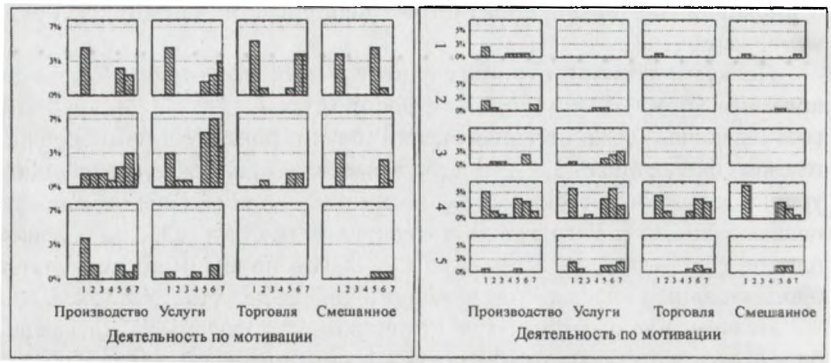


Рис. 2.26. Кросс-табуляция влияния признаков «вид», «категория» бизнеса, «В/О» относительно деятельности по мотивации, %

Интересен тот факт, что, по данным предварительного опроса (2002 г.), ни один из респондентов не назвал представителей профсоюзной организации. При повторном обследовании (2003 г.), на представителей профсоюзной организации указали около 2% опрошенных. Таким образом, по кумулятивной частоте профсоюзная организация занимает последнее место. Это можно объяснить тем, что, во-первых, в условиях рыночной экономики профсоюзы утратили свою роль в глазах работающих как защитники интересов наемного персонала и, во-вторых, на обследованных предприятиях, возможно, отсутствуют профсоюзные организации, так как среди них достаточно велика доля малых и средних компаний.

Очевидно, в малом и среднем бизнесе мотивация и стимулирование персонала являются компетенцией первого руководителя либо руководителя среднего звена.

Результаты кросс-табулирования по признакам «вид», «категория» бизнеса, «В/О» относительно того, кто должен заниматься мотивацией, представлены в прил. 2 и на рис. 2.26 в виде гистограмм.

Нами была проверена также нулевая гипотеза однородности распределения баллов при ответе на вопрос о том, кто должен заниматься мотивацией персонала в компании на 5% уровне значимости: H_0 – независима. Используем данные таблицы сопряженности признаков прил. 2. Значение критерия равно 17,4, а критическое значение для 6 степеней свободы – 12,6. Следовательно, эта гипотеза должна быть отклонена и принята альтернативная гипотеза H_1 – зависима.

2.3. Анализ и интерпретация данных II этапа проекта

1. Распределение участников исследования по занимаемой должности представлено на рис. 2.27.

Мы видим, что преобладают специалисты различных отделов – 38% от числа опрошенных. Более углубленный анализ позволил установить, что в их числе специалисты экономического профиля составляют 90,8%, технического профиля – 9,2% от числа респондентов данной группы. Из специалистов экономического профиля сотрудники бухгалтерии составили 43,7%, экономисты – 13,8%, прочие специалисты экономического профиля – 33,3% от числа респондентов данной группы. В генеральной выборке работники бухгалтерии составили 19%. Члены ИПБ России составили 9,3% от общего числа респондентов, или 25,3% от числа работающих в бухгалтерии.

В общем числе респондентов руководители всех уровней составили 15%. Из них на долю руководителей высшего звена приходится 26,1%; руководители структурных подразделений составили 73,9% от числа опрошенных данной группы.

	Должность	Число	Процент
1	Главный бухгалтер	28	14
2	Зам. глав. бухгалтера	10	5
3	Специалист отдела	78	38
4	Финансовый директор	3	2
5	Руководитель	31	15
6	Другое	54	26
	Итого	204	100

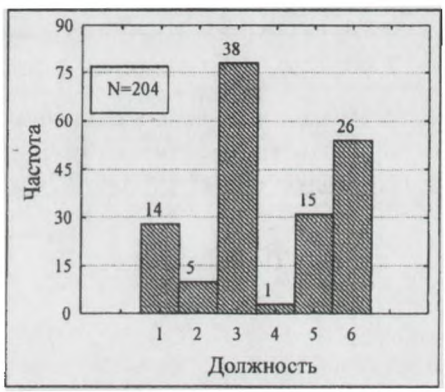


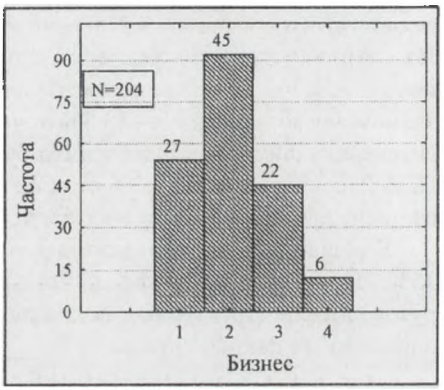
Рис. 2.27. Распределение участников исследования по занимаемой должности, %

2. В исследовании приняли участие представители разных сфер бизнеса (рис. 2.28).

Наибольший удельный вес составили представители сферы услуг – 45%, на втором месте – производственной сферы, 27%, на третьем – торговли, 22%. Смешанную форму бизнеса представили 6% от числа опрошенных. Наибольшее распространение получили сочетания

«производство/услуги/торговля» – 42%; «производство/торговля» – 25% от числа осуществляющих смешанную форму ведения бизнеса.

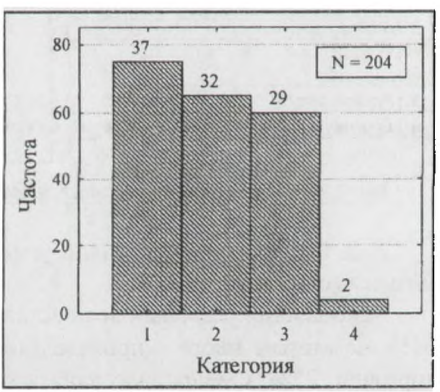
3. Исследовались компании, разные по категориям бизнеса, в зависимости от численности и оборота (рис.2.29). Среди обследованных компаний малые, средние и крупные предприятия составили подавляющее большинство – 69%. На долю очень крупных предприятий приходится 29%.



	Вид бизнеса	Число	Процент
1	Производство	55	27
2	Услуги	92	45
3	Торговля	45	22
4	Смешанный	12	6
	Итого	204	100

Рис. 2.28. Распределение компаний по сферам бизнеса, %

4. Изучались компании различных организационно-правовых форм и форм собственности как самостоятельные, так и входящие в вышестоящую структуру (рис.2.30). Более половины выборки (51%)



	Категория	Число	Процент
1	Малое	75	37
2	Среднее	65	32
3	Крупное	60	29
4	Другое	4	2
	Итого	204	100

Рис. 2.29. Распределение компаний по категориям бизнеса с учетом численности и оборота, %

составили представители самостоятельных компаний, не входящих ни в какие вышестоящие структуры, в то время как представители компаний, входящих в структуры, составили 47%.

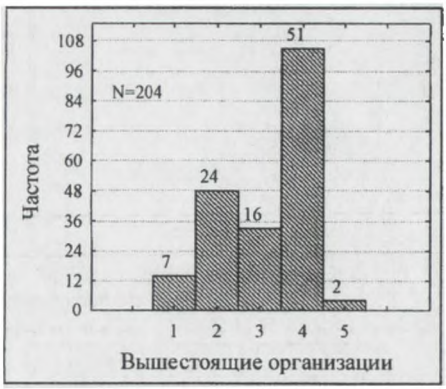


Рис. 2.30. Распределение компаний по организационно-правовой форме (В/О), %

5. Использование компаниями фонда потребления в настоящее время отражено на рис. 2.31. Согласно действующим на сегодняшний день законодательным и нормативным документам, создание фондов потребления на предприятиях не предусмотрено, что соответствующим образом должно отражаться в учредительных документах, а также в приказе об учетной политике. Вместо фонда потребления в ряде компаний к концу 90-х гг. стал создаваться премиальный фонд (например,

Фонд потребления	Число	Процент
Да	55	27
Нет	83	41
Затрудняюсь ответить	66	32
Баланс	-94	-46

Рис. 2.31. Распределение компаний по применению фонда потребления, %

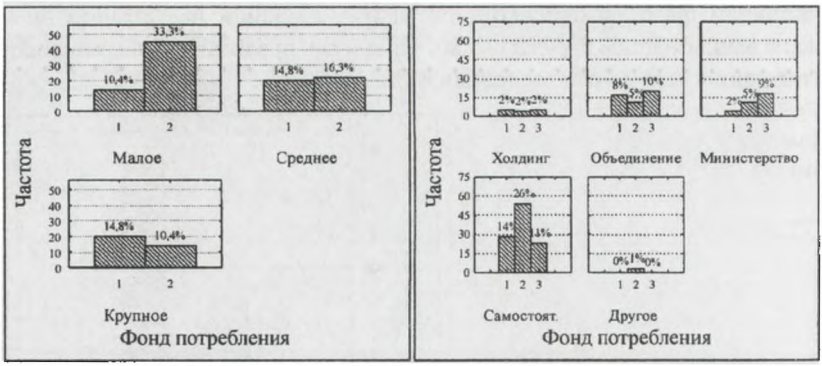


Рис. 2.32. Распределение ответов по признаку «фонд потребления» в зависимости от «категории бизнеса» и «В/О», %

Рис. 2.33. Кросс-табуляция признаков «вид» и «категория» бизнеса относительно фонда потребления, %

НК «ЮКОС» и др.). Целевое назначение последнего по составу стимулирующих выплат является, по нашему мнению, более ограниченным по сравнению с фондом потребления.

Исследование показало, что в большинстве компаний (73%) не предусмотрены отчисления в фонд потребления, в то же время 27% респондентов указали на имеющие место в их компаниях отчисления в этот фонд. Что касается компаний, на которых работают профессиональные бухгалтеры – действительные члены ИПБ России, подавляющее большинство из них (94,7%) указали на отсутствие фонда потребления, что свидетельствует об их достаточно высоком уровне компетенции. По отрицательному балансу ответов (-46%) можно сделать обобщающий вывод о слабом использовании в практике стимулирования

Таблица 2.13

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Фонд потребления

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Сумма по строке
1.Производство	17	22	15	55
По колонке, %	30,91	26,83	22,73	
По строке, %	31,48	40,74	27,78	
Общий %	8,37	10,84	7,39	26,60
2.Услуги	23	33	36	92
По колонке, %	41,82	40,24	54,55	
По строке, %	25,00	35,87	39,13	
Общий %	11,33	16,26	17,73	45,32
3.Торговля	11	20	14	45
По колонке, %	20,00	24,39	21,21	
По строке, %	24,44	44,44	31,11	
Общий %	5,42	9,85	6,90	22,17
4.Смешанная	4	7	1	12
По колонке, %	7,27	8,54	1,52	
По строке, %	33,33	58,33	8,33	
Общий %	1,97	3,45	0,49	5,91
Сумма по колонке	55	82	66	204
Общий %	27,09	40,39	32,51	100,00

обследованных компаний фонда потребления. Это свидетельствует об имеющей место тенденции по ограничению стимулирующих выплат по сравнению с началом 90-х гг. Те же компании, которые его применяют, действуют консервативно и в противоречии с существующими на сегодняшний день законодательными и нормативными документами

На рис. 2.33 представлена визуализация данных кросс-табулирования.

Для установления возможной зависимости между отчислениями в фонд потребления и видами бизнеса сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.13). Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2 = 6,22. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 6 равно 13,59. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков верна.

Для установления возможной зависимости между отчислениями в фонд потребления и категорией бизнеса сформулируем гипотезу о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя табл. 2.14 сопряженности признаков. Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2 = 20,62. Критическое значение при уровне

Таблица 2.14

Таблица сопряженности Категория бизнеса – Фонд потребления

	Да	Нет	Другие	Сумма по строке
1.Малое	14	45	16	75
По колонке, %	25,45	54,22	24,24	
По строке, %	18,67	60,00	21,33	
Общий %	6,86	22,06	7,84	36,76
2.Среднее	20	22	23	65
По колонке, %	36,36	26,51	34,85	
По строке, %	30,77	33,85	35,38	
Общий %	9,80	10,78	11,27	31,86
3.Крупное	20	14	26	60
По колонке, %	36,36	16,87	39,39	
По строке, %	33,33	23,33	43,33	
Общий %	9,80	6,86	12,75	29,41
4.Другое	1	2	1	4
По колонке, %	1,82	2,41	1,52	
По строке, %	25,00	50,00	25,00	
Общий %	0,49	0,98	0,49	1,96
Сумма по колонке	55	83	66	204
Общий %	26,96	40,69	32,35	100,00

значимости и числе степеней свободы 6 равно 13,59. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята гипотеза о зависимости между категорией предприятия и наличием отчислений в фонд потребления.

Исключаем из анализа анкеты с ответами «затрудняюсь ответить», а также анкеты, в которых указана категория «другое», и проведем анализ повторно. Сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя соответствующую таблицу сопряженности признаков (табл. 2.14). Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2 = 12,54. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 2 равно 5,99. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята гипотеза о зависимости между категорией предприятия и наличием отчислений в фонд потребления.

Для установления возможной зависимости между отчислениями в фонд потребления и организационно-правовой формой (В/О) сформулируем гипотезу о независимости признаков и проверим ее на

Таблица 2.15

Таблица сопряженности Организационно-правовая форма – Фонд потребления

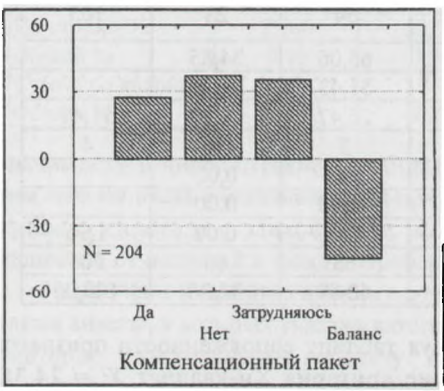
	Да	Нет	Другие	Сумма по строке
1.Холдинг	5	4	5	14
По колонке, %	9,09	4,82	7,58	
По строке, %	35,71	28,57	35,71	
Общий %	2,45	1,96	2,45	6,86
2.Объединение	17	11	20	48
По колонке, %	30,91	13,25	30,30	
По строке, %	35,42	22,92	41,67	
Общий %	8,33	5,39	9,80	23,53
3.Министерство	4	11	18	33
По колонке, %	7,27	13,25	27,27	
По строке, %	12,12	33,33	54,55	
Общий %	1,96	5,39	8,82	16,18
4.Самостоятельное предприятие	28	54	23	105
По колонке, %	50,91	65,06	34,85	
По строке, %	26,67	51,43	21,90	
Общий %	13,73	26,47	11,27	51,47
5.Другое	1	3	0	4
По колонке, %	1,82	3,61	0,00	
По строке, %	25,00	75,00	0,00	
Общий %	0,49	1,47	0,00	1,96
Сумма по колонке	55	83	66	204
Общий %	26,96	40,69	32,35	100,00

уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.15). Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 24,38$. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 6 равно 15,51. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята гипотеза о зависимости между организационно-правовой формой предприятия и наличием отчислений в фонд потребления.

Исключаем из анализа анкеты с ответами «затрудняюсь ответить», а также анкеты, в которых указана организационно-правовая форма «другое», и проведем анализ повторно. Сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя соответствующую таблицу сопряженности признаков.

Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 8,17$. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 2 равно 7,81. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята гипотеза о зависимости между организационно-правовой формой предприятия и наличием отчислений в фонд потребления.

6. Данные о применении в обследованных компаниях «компенсационного пакета» (КП) представлены на рис. 2.34. Под «компенсационным пакетом» понимается «стимулирующий» набор дополнительных льгот, гарантий и компенсаций, не входящих в систему оплаты труда [263]. Его также называют «пакетом социальных услуг». По результатам нашего обследования выявлено, что не всегда компании предлагают для привлечения работников «компенсационный пакет» с конкретным набором его составляющих. Вместе с тем замечено, что отдельные его составляющие включаются в коллективные договоры, хотя понятие «компенсационный пакет» в данных компаниях не применяется.



Компенсационный пакет	Число	Процент
Да	56	28
Нет	76	37
Затрудняюсь ответить	72	35
Баланс	-92	-44

Рис. 2.34. Распределение компаний по применению «компенсационного пакета», %

Как видно по данным рис. 2.34, «компенсационный пакет» в качестве стимулирующего воздействия на персонал используют менее 1/3 обследованных компаний (28%). По балансу ответов (-44%) можно сделать заключение о слабом распространении в практике компаний, работающих в Западной Сибири, «компенсационного пакета». Другими словами, в мотивации и стимулировании персонала «компенсационный пакет» только апробируется. В то же время в странах с развитой рыночной экономикой он получил достаточно широкое распространение.

Визуализация данных кросс-табулирования представлена ниже (рис. 2.35).

На рис. 2.36 представлена зависимость между признаками: «вид» и «категория» бизнеса, «организационно-правовая форма» и наличием «компенсационного пакета».

Далее нами проверялась нулевая гипотеза о независимости признаков с использованием Хи-квадрата, позволившая сделать следующее заключение: значимая взаимозависимость между наличием «компенсационного пакета» и видом бизнеса отсутствует.

Исключаем из анализа анкеты с ответами «затрудняюсь ответить», а также анкеты, в которых указана категория «другое», и проведем анализ. Сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя соответствующую таблицу сопряженности признаков. Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 13{,}91$. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 2 равно 5,99. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята гипотеза о зависимости между категорией предприятия и наличием КП.

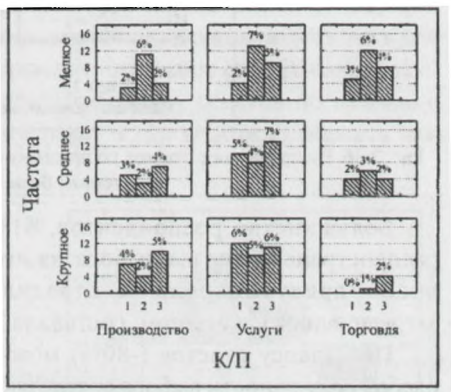


Рис. 2.35. Кросс-табуляция влияния признаков «вид», «категория» бизнеса относительно компенсационного пакета, %

Значимая взаимозависимость между наличием «компенсационного пакета» и организационно-правовой формой предприятия отсутствует.

7. Так как у компании не всегда есть возможность предоставить полный набор форм поощрения, включаемых в «компенсационный пакет» всем работникам, на некоторых из них предоставляется право выбора из «компенсационного пакета». Данные по праву выбора представлены на рис. 2.37.

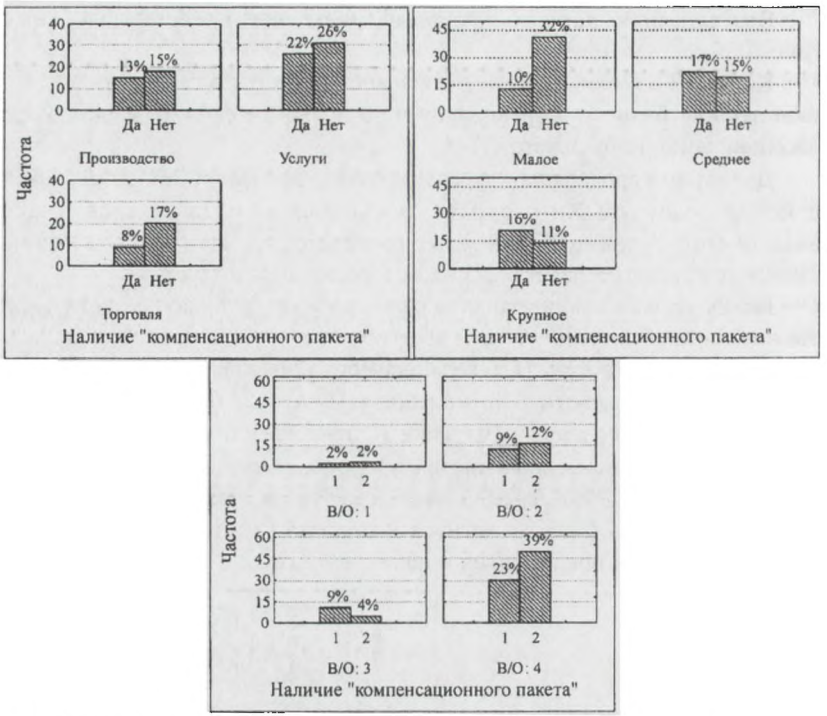


Рис. 2.36. Распределение ответов по признаку «наличие КП» в зависимости от «вида», «категории» бизнеса и В/О, %

Большинство респондентов, 61%, указывают на ограниченное распространение права выбора из «компенсационного пакета»; такое право предусмотрено – ответили 10%; доля респондентов, затруднившихся с ответом, составила 29%.

По балансу ответов (-80%) можно сделать заключение о весьма слабой возможности выбора составляющих «компенсационного пакета».

Обращает на себя внимание тот факт, что полученные оценки коррелируют с ответами на вопрос анкеты о наличии в организации «компенсационного пакета», согласно которым в большинстве случаев (37%, см. рис. 2.34) «компенсационный пакет» в организации не применяется.

8. Комплексная оценка эффективности и затратности «компенсационного пакета» по признакам «эффективно/неэффективно», «дорого/дешево» представлена на рис. 2.38, 2.39.

Таблица 2.16

Таблица сопряженности Категория бизнеса – Наличие КП

	Да	Нет	Сумма по строке
Малое	13	41	54
По колонке, %	23,21	55,41	
По строке, %	24,07	75,93	
Общий %	10,00	31,54	41,54
Среднее	22	19	41
По колонке, %	39,29	25,68	
По строке, %	53,66	46,34	
Общий %	16,92	14,62	31,54
Крупное	21	14	35
По колонке, %	37,50	18,92	
По строке, %	60,00	40,00	
Общий %	16,15	10,77	26,92
Сумма по колонке	56	74	130
Общий %	43,08	56,92	100,00

Почти половина респондентов (47%) высказались за то, что стимулирующее воздействие «компенсационного пакета» может быть для их организации достаточно эффективным; отрицают его эффективность 27% и затруднились с ответом 26%. По балансу ответов по признаку «эффективность» компенсационный пакет в целом можно оценить как эффективный (-6%).

Выбор из компенсационного пакета	Число	Процент
Да	21	10
Нет	125	61
Затрудняюсь ответить	58	29
Баланс	-162	-80

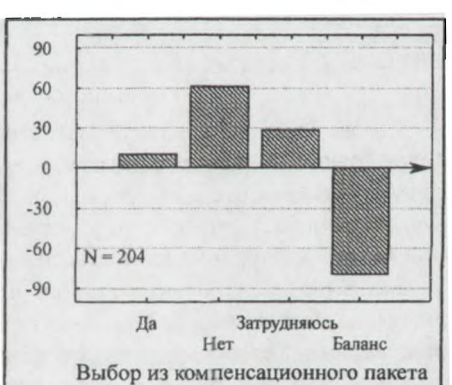


Рис. 2.37. Распределение компаний по праву выбора из компенсационного пакета, %

Эффективность компенсационного пакета	Число	Процент
Да	96	47
Нет	55	27
Затрудняюсь ответить	53	26
Баланс	-12	-6

Рис. 2.38. Оценка эффективности «компенсационного пакета», %

Затраты на КП	Число	Процент
Да	59	29
Нет	46	24
Затрудняюсь отметить	96	47
Баланс	-83	-41

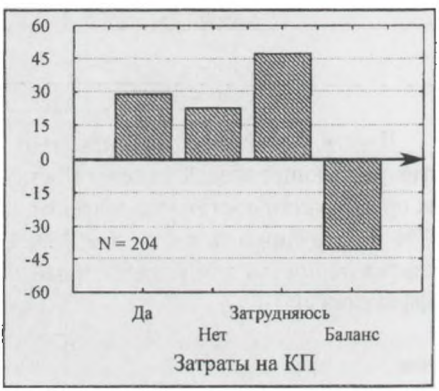


Рис. 2.39. Оценка затратности компенсационного пакета, %

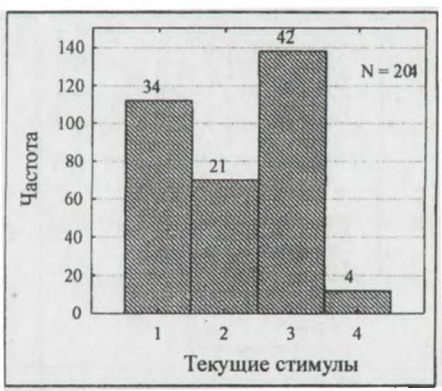
В то же время по признаку «затратность» по балансу ответов можно сделать заключение о его низкой затратности (41%) (см. рис. 2.39). Следует отметить, что 24% оценили предоставление «компенсационного пакета» как малозатратный стимул, около 30% указали на его дороговизну. В то же время затруднились с ответитом 47% опрошенных.

Подобное исследование оценки применения «компенсационного пакета» по признакам «эффективно/неэффективно» и «дорого/дешево» проводилось в Северо-Западном регионе в мае 1997 года [263]. Следует отметить, что полученные результаты по двум регионам в целом совпадают, хотя нельзя поставить стопроцентно знака равенства, так как использовались разные методики [электронн ресурс].

Как отмечалось выше, «компенсационный пакет» только начал апробироваться в российских компаниях. В этой связи можно констатировать, что у организаций нет однозначного мнения относительно признаков «эффективно/неэффективно» и «дорого/дешево». Мы полагаем, что в дальнейшем компенсационный пакет будет шире использоваться в качестве конкурентного преимущества компании. Можно прогнозировать эффективность применения «компенсационного пакета», несмотря на его определенную дороговизну, в случае, если руководство компании заинтересовано в закреплении персонала, реструктуризации доходов и формировании привлекательного имиджа своей компании (например, как это имеет место в НК «ЮКОС»).

9. Большинство компаний применяют традиционную классификацию стимулов: материальные и моральные или в современной терминологии – денежные и неденежные, что нашло отражение в локальных корпоративных документах. В то же время в практике обследованных компаний все чаще стала применяться классификация стимулов с учетом временного фактора (или временного горизонта интересов компании), согласно которой различают стратегические (долгосрочные) и текущие (краткосрочные) стимулы. Эта классификация получила распространение прежде всего в крупных компаниях ТЭК, в том числе расположенных в Западной Сибири, где работают иностранные консультанты по управлению.

На рис. 2.40 представлены результаты исследования по применению текущих стимулов.



Текущие стимулы	Число	Процент
Оклад	112	34
Надбавки и доплаты	70	21
Премии	138	42
Другие	12	4

Рис. 2.40. Распределение компаний по применению ими текущих стимулов, %

Среди текущих стимулов наибольшее применение получила премия по результатам производственной деятельности – 42%, на втором месте оклад – 34%, на третьем – надбавки и доплаты – 21%. В числе других стимулов, составивших 4%, были названы процент от прибыли, процент от продаж, на долю которых приходится 33,3%; материальная помощь (16,7%); ценные подарки, путевки, бонусы, дополнительные дни к отпускам и т.д. (8,3%).

Для установления возможной зависимости между формами организации краткосрочного стимулирования и видами бизнеса сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков. Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 8{,}58$. Критическое значение

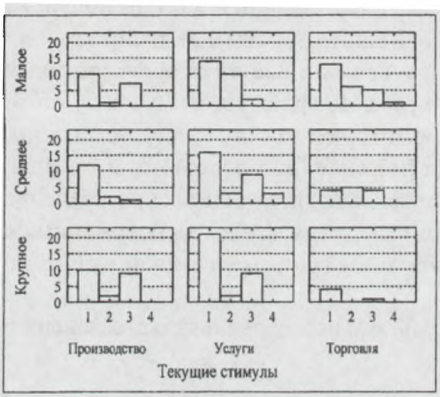


Рис. 2.41. Кросс-табуляция влияния признаков «вид» и «категория бизнеса» относительно текущих стимулов, %

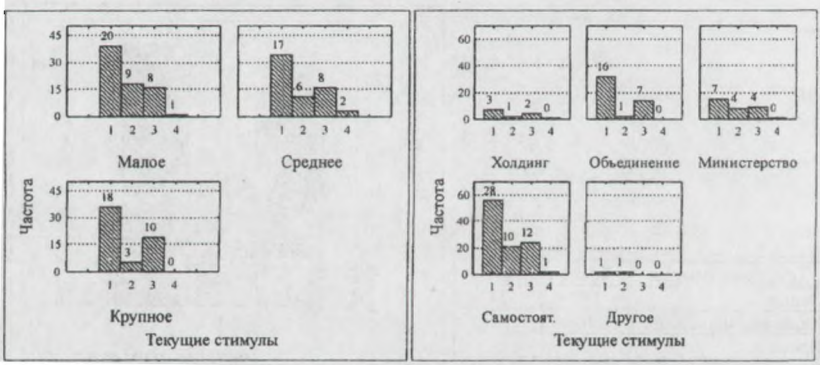


Рис. 2.42. Распределение ответов по признаку «текущие стимулы» в зависимости от категории бизнеса и В/О, %

Таблица 2.17

Таблица сопряженности Категория бизнеса – Текущие стимулы

	Оклад	Надбавки	Премии	Другие	Сумма по строке
Малое	39	18	16	1	74
По колонке, %	34,82	51,43	31,37	25,00	
По строке, %	52,70	24,32	21,62	1,35	
Общий %	19,31	8,91	7,92	0,50	36,63
Среднее	34	11	16	3	64
По колонке, %	30,36	31,43	31,37	75,00	
По строке, %	53,13	17,19	25,00	4,69	
Общий %	16,83	5,45	7,92	1,49	31,68
Крупное	36	5	19	0	60
По колонке, %	32,14	14,29	37,25	0,00	
По строке, %	60,00	8,33	31,67	0,00	
Общий %	17,82	2,48	9,41	0,00	29,70
4	3	1	0	0	4
По колонке, %	2,68	2,86	0,00	0,00	
По строке, %	75,00	25,00	0,00	0,00	
Общий %	1,49	0,50	0,00	0,00	1,98
Сумма по колонке	112	35	51	4	202
Общий %	55,45	17,33	25,25	1,98	100,00

Таблица 2.18

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Текущие стимулы

	Оклад	Надбавки	Премии	Другие	Сумма по строке
Производство	32	5	17	0	54
По колонке, %	28,57	14,29	33,33	0,00	
По строке, %	59,26	9,26	31,48	0,00	
Общий %	15,84	2,48	8,42	0,00	26,73
Услуги	53	16	20	3	92
По колонке, %	47,32	45,71	39,22	75,00	
По строке, %	57,61	17,39	21,74	3,26	
Общий %	26,24	7,92	9,90	1,49	45,54
Торговля	22	11	10	1	44
По колонке, %	19,64	31,43	19,61	25,00	
По строке, %	50,00	25,00	22,73	2,27	
Общий %	10,89	5,45	4,95	0,50	21,78
Смешанное	5	3	4	0	12
По колонке, %	4,46	8,57	7,84	0,00	
По строке, %	41,67	25,00	33,33	0,00	
Общий %	2,48	1,49	1,98	0,00	5,94
Сумма по колонке	112	35	51	4	202
Общий %	55,45	17,33	25,25	1,98	100,00

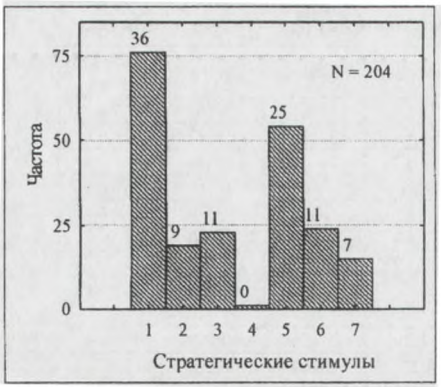


Рис. 2.43. Распределение ответов по применению стратегических стимулов, %

при уровне значимости и числе степеней свободы равно 16,92. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков верна.

Анализ показывает отсутствие значимой зависимости между формами организации краткосрочного стимулирования и категорией бизнеса, а также отсутствие значимой взаимозависимости между организационно-правовой формой и формами текущего стимулирования (прил. 3).

10. Информация о применении компаниями стратегических стимулов содержится на рис. 2.43. Наибольшее распространение среди них получили «участие в прибыли (через премию по результатам деятельности за год)» – 36%; на втором месте – «индивидуальные планы развития», 25%; на третьем – «дивиденды», а также «пенсионные схемы», по 11%; на четвертом – «акции». Опционы носят единичный характер и составляют только 0,5% от общего числа обследованных компаний. В результате автоматического округления они не нашли отражения на гистограмме.

Судя по распределению полученных в ходе анкетирования оценок, применение отдельных стратегических стимулов только начинает апробироваться. Можно прогнозировать, что в условиях ограниченных источников средств на текущее стимулирование применение различных форм организации стратегического стимулирования является весьма перспективным направлением усиления мотивации в рыночных условиях России. Преимущества стратегических стимулов очевидны – они позволяют пролонгировать время выплаты поощрений, минимизировать риск «неповышения» стоимости для акционеров.

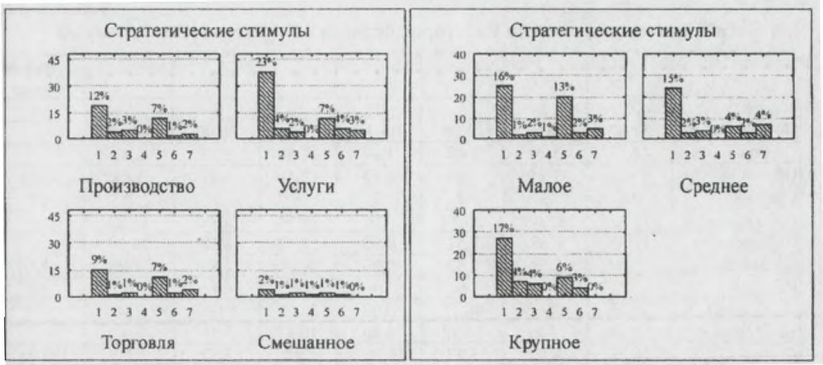


Рис. 2.44. Распределение ответов по признаку «стратегические стимулы» в зависимости от вида и категории бизнеса, %

Вместе с тем очевиден и ограниченный характер их применения. На сегодняшний день они распространяются только на высший менеджмент компании.

Проблема заключается в оптимальном сочетании стратегических и текущих стимулов.

Полигоны частот по признаку «стратегические стимулы» представлены в рис.2.44.

Анализ показывает, что применение компанией тех или иных организационных форм долгосрочного стимулирования не зависит от вида бизнеса.

Для анализа взаимозависимости между формами организации долгосрочного стимулирования и категорией бизнеса будем использовать таблицу сопряженности признаков (табл. 2.19) и критерий Хи-квадрат. Исключаем из анализа анкеты, в которых указана категория «другое», и проведем анализ. Сформулируем гипотезу о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя соответствующую таблицу сопряженности признаков. Вычислим значение критерия Хи-квадрат 21,21. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 12 равно 21,02. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята гипотеза о зависимости между категорией бизнеса и формой организации стратегического стимулирования.

Анализ также показывает, что выбор той или иной формы долгосрочного стимулирования не зависит от организационно-правовой формы.

Таблица 2.19

Таблица сопряженности Категория бизнеса – Стратегические стимулы

	1	2	3	4	5	6	7	Сумма по строке
Малое	25	2	3	1	20	3	5	59
По колонке, %	32,89	16,67	23,08	100,00	57,14	30,00	41,67	
По строке, %	42,37	3,39	5,08	1,69	33,90	5,08	8,47	
Общий %	15,72	1,26	1,89	0,63	12,58	1,89	3,14	37,11
Среднее	24	3	4	0	6	3	7	47
По колонке, %	31,58	25,00	30,77	0,00	17,14	30,00	58,33	
По строке, %	51,06	6,38	8,51	0,00	12,77	6,38	14,89	
Общий %	15,09	1,89	2,52	0,00	3,77	1,89	4,40	29,56
Крупное	27	7	6	0	9	4	0	53
По колонке, %	35,53	58,33	46,15	0,00	25,71	40,00	0,00	
По строке, %	50,94	13,21	11,32	0,00	16,98	7,55	0,00	
Общий %	16,98	4,40	3,77	0,00	5,66	2,52	0,00	33,33
Сумма по колонке	76	12	13	1	35	10	12	159
Общий %	47,80	7,55	8,18	0,63	22,01	6,29	7,55	100,00

Эффективность поощрения	Число	Процент
Да	55	27
Нет	107	52
Затрудняюсь ответить	42	21
Баланс	-94	-46

Рис. 2.45. Оценка эффективности иных форм поощрения, %

11. Комплексная оценка эффективности и затратности иных форм поощрения персонала по признакам «эффективно/неэффективно», «дорого/дешево» представлена на рис. 2.45, 2.46.

Более половины опрошенных указали на недостаточную эффективность в их организациях иных форм поощрения – 52%, их достаточную эффективность отметили 27% и затруднились с ответом 21%. По балансу ответов оценка признака «эффективность» составила (-46%), что свидетельствует о низком уровне эффективности иных форм поощрения. Еще хуже обстоит дело с оценкой признака «затратность». Так, по балансу ответов она составила (-54%).

Затраты прочих форм	Число	Процент
Да	46	23
Нет	57	28
Затрудняюсь ответить	100	49
Баланс	-111	-54

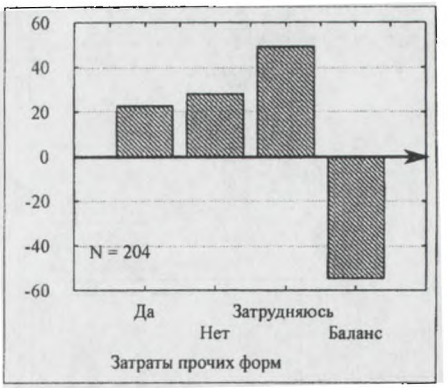


Рис. 2.46. Оценка затратности иных форм поощрения, %

Около половины респондентов (49%) при оценке затратности иных форм поощрения отметили «практически никак»; на их дороговизну указали 23% и на дешевизну – 28%.

Можно отметить широкий разброс ответов респондентов при комплексной оценке иных форм поощрения эффективности и затратности, что также можно объяснить их слабым распространением в обследованных компаниях.

В целом можно указать на достаточно ограниченный набор форм поощрений и компенсаций, используемых на сегодняшний день в практике отечественных компаний, что связано с ограниченными источниками стимулирования. Для усиления мотивации и стимулирования персонала компаниям следует шире использовать арсенал средств, применяемых в зарубежном мотивационном менеджменте, но с учетом российского менталитета.

12. Хотя применение «компенсационного пакета» является относительно новым явлением, не получившим пока широкого распространения в отечественных компаниях, работающих в рыночных условиях, оценка значимости входящих в пакет мер поощрения является достаточно высокой, о чем свидетельствуют данные рис. 2.47.

Оценка значимости стимулов осуществлялась по 7-балльной шкале, где 1 – наименее значимый, 7 – наиболее значимый стимул.

По частоте ответов наиболее предпочтительным оказалось «обучение за счет компании», 54%; на втором – выдача ссуд, 46%; на третьем –

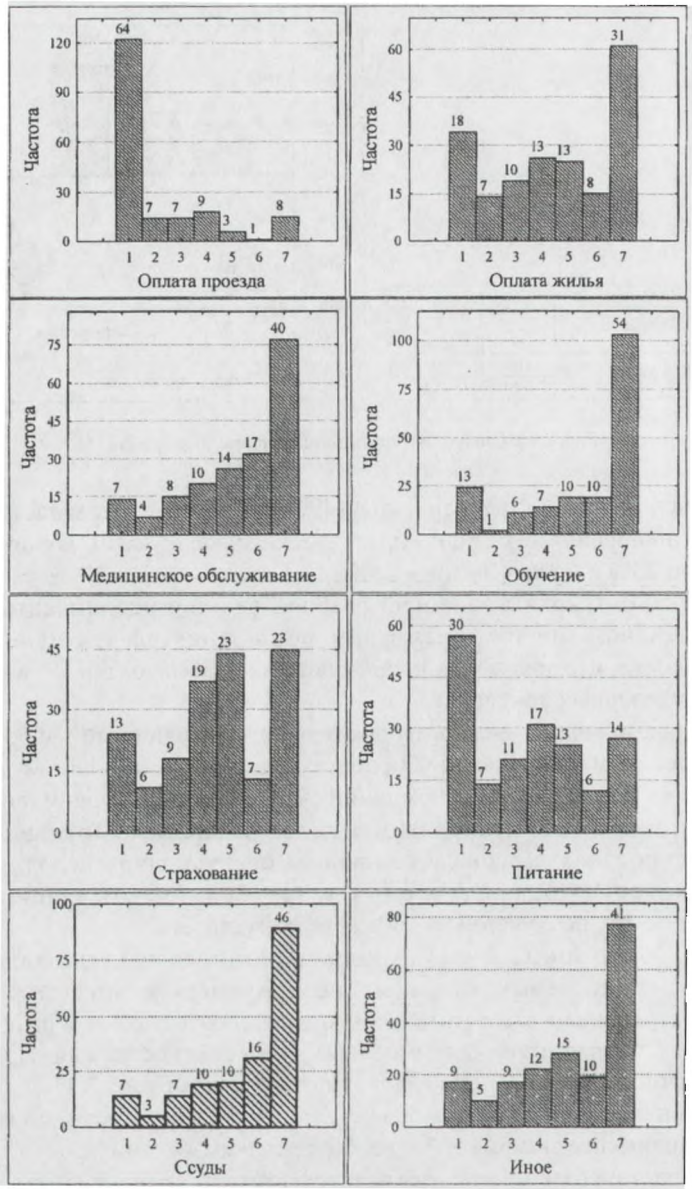


Рис. 2.47. Распределение ответов по видам стимулов, входящих в компенсационный пакет, %

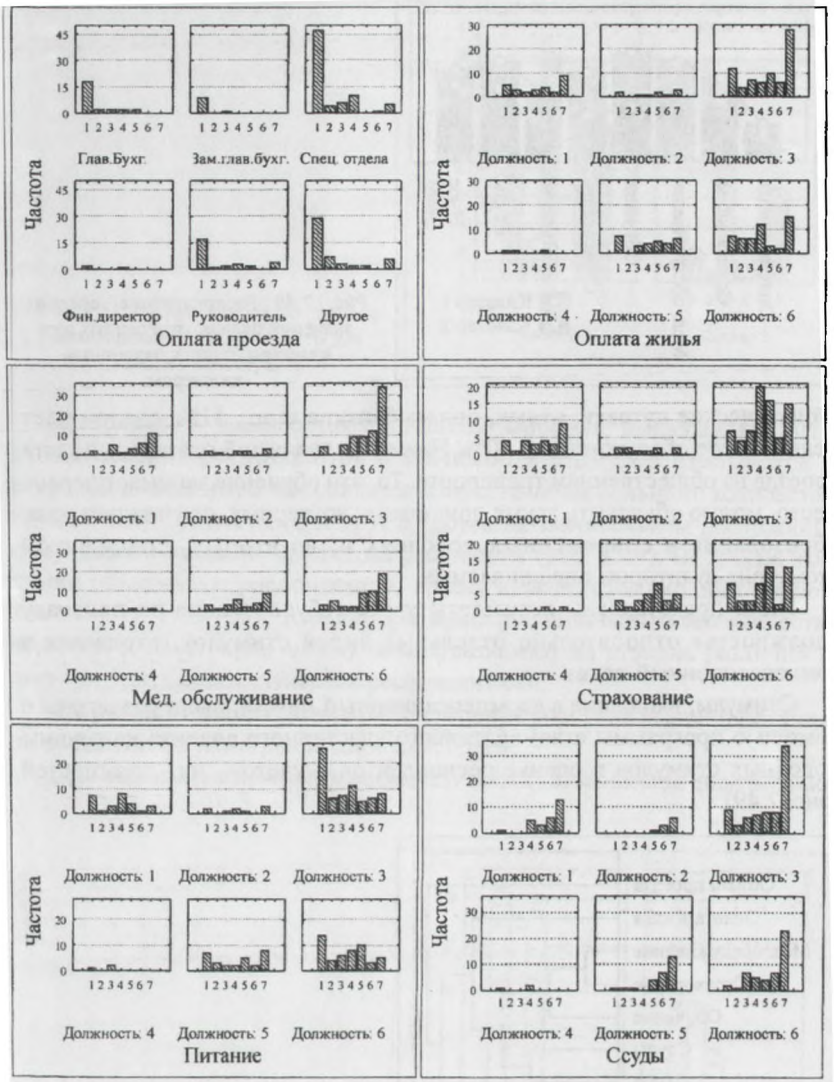


Рис. 2.48. Кросс-табуляция взаимозависимости признаков относительно стимулов, входящих в «компенсационный пакет», в %

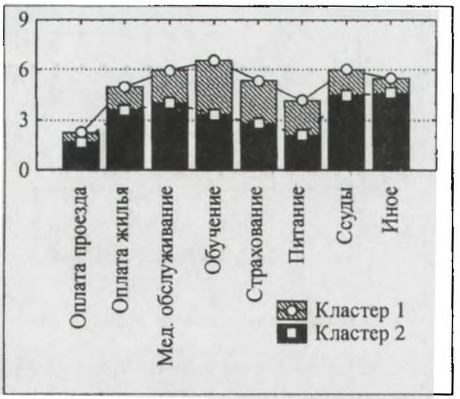


Рис. 2.49. Распределение средних значений баллов, отнесенных при кластери зации к различным кластерам

туристические путевки, отдых, оплата бензина и др., 41%; следом идет медицинское обслуживание, 40%. Наименее значимой оказалась оплата проезда на общественном транспорте. То, что обучение занимает первое место, можно объяснить двумя причинами: во-первых, осознанием роли образования в современных условиях и, во-вторых, спецификой «томской» аудитории опрашиваемых.

Ниже представлены результаты кросс-табулирования по признаку «должность» относительно отдельных видов стимулов, входящих в компенсационный пакет.

Стимулы, входящие в «компенсационный пакет», были разделены с помощью программы агломеративного кластерного анализа на группы подобных стимулов в оценке респондентов с учетом их должностей (рис. 2.49).

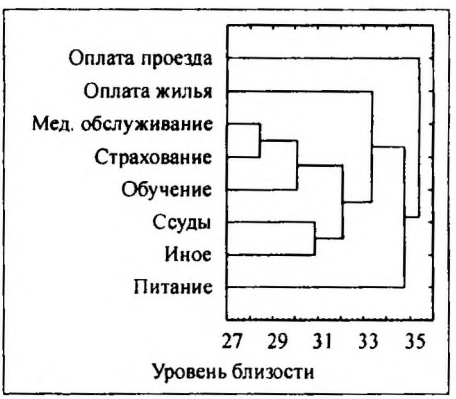


Рис. 2.50. Иерархическое дерево близости балльных оценок

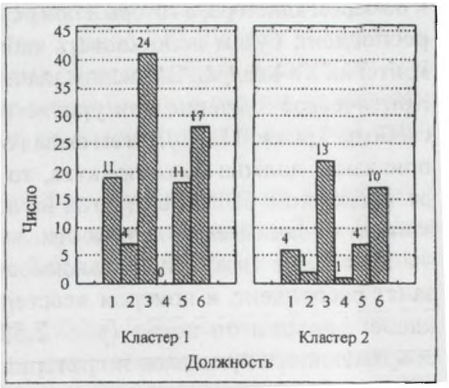


Рис. 2.51. Распределение участников анкетирования по должности для каждого кластера, %

Результаты кластерного анализа массива показывают, что представления респондентов о значимости стимулов изменяются в широком диапазоне, о чем свидетельствует наличие большого количества групп стимулов, отстоящих друг от друга на значительном расстоянии, получившем название евклидова расстояния (рис. 2.49). Вертикальные линии объединяют респондентов, придерживающихся сходных оценок значимости стимулов, входящих в компенсационный пакет. «Высоты вершин» и расстояние между ними указывают на степень различий в оценках значимости стимулов респондентами.

На рис. 2.51 представлено распределение участников анкетирования по выявленным нами ранее двум кластерам.

Для анализа возможной зависимости между занимаемой должностью

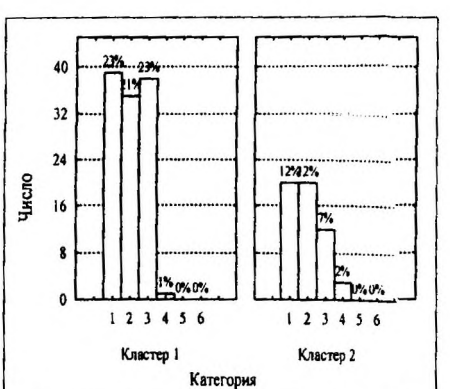


Рис. 2.52. Распределение участников анкетирования по категориям для каждого кластера, %

и номером кластера, в который при осуществлении классификации попал респондент, будем использовать таблицу сопряженности признаков и критерий Хи-квадрат. Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 4{,}28$. Критическое значение при уровне значимости 5% и числе степеней свободы 5 равно 11,07. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть принята, то есть нет основания считать, что распределение баллов в ответах на вопрос о значимости стимулов КП зависит от занимаемой должности.

Для анализа возможной зависимости между видом бизнеса, в котором занят респондент, и номером кластера, в который при осуществлении классификации он попал (рис. 2.52), будем использовать таблицу сопряженности признаков и критерий Хи-квадрат. Вычислим значение

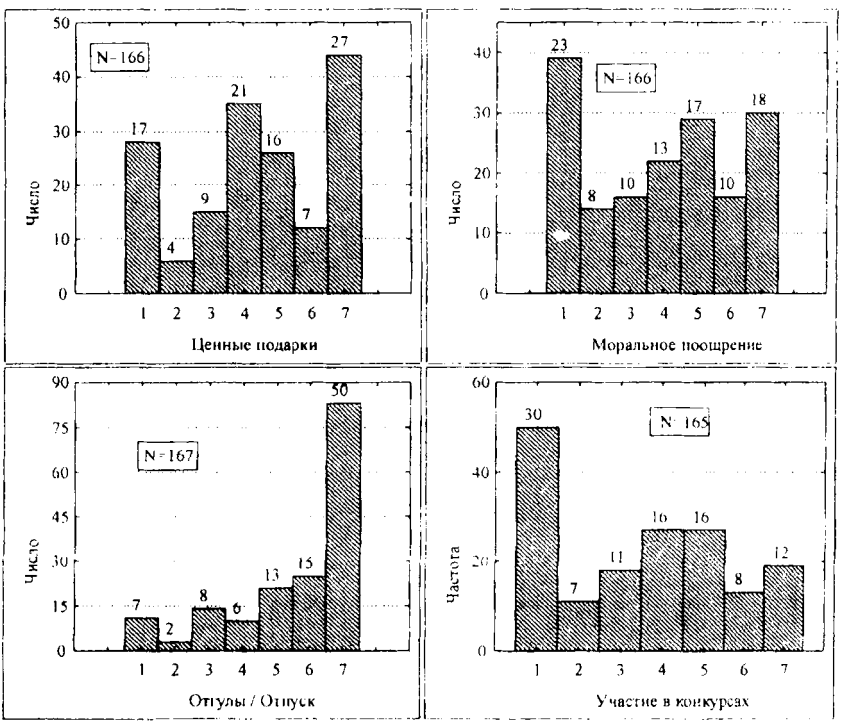


Рис. 2.53. Оценка значимости участниками исследования форм поощрения, не входящих в компенсационный пакет, %

критерия Хи-квадрат X^2 = 2,10. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 3 равно 7,81. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть принята, то есть нет основания считать, что распределение баллов в ответах на вопрос о значимости стимулов КП зависит от вида бизнеса, в котором занят респондент.

13. Оценка значимости других форм поощрения, не входящих в состав «компенсационного пакета», представлена на рис. 2.53. Оценка иных форм поощрения давалась по 7-балльной шкале, где 1 – наименее, а 7 – наиболее значимый стимул.

По частоте ответов наиболее предпочтительными оказались «отгулы, дополнительные отпуски», 50%; на втором месте – «ценные подарки», 27%; на третьем – различные формы морального поощрения, 18%; последнее, четвертое место занимает «участие в конкурсах».

То, что наиболее предпочтительными оказались «отгулы, дополнительные отпуски», можно объяснить высокой долей респондентов, представляющих малый бизнес, для которых характерна работа по 14 – 16 ч, включая выходные и праздничные дни.

Проверялась возможная взаимозависимость занимаемой должности и значимости стимулов с использованием таблиц сопряженности признаков и критерия Хи-квадрат. Ни в одном случае значимой взаимозависимости не обнаружено.

Далее проводилось исследование возможной взаимозависимости признаков и стимулов. Использовались коэффициенты ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма. Результаты исследования представлены в прил. 4.

2.4. Анализ и интерпретация данных III этапа проекта

1. Распределение участников исследования по занимаемой должности представлено на рис. 2.54.

В числе респондентов руководители всех уровней и их заместители составили 45% от числа опрошенных, из них на долю руководителей высшего звена приходится 3%, специалисты различных отделов составляют 39%.

2. В исследовании приняли участие представители разных сфер бизнеса (рис. 2.55).

Наибольший удельный вес составили представители сферы услуг,

	Должность	Число	Процент
1	Руководитель организации	6	3
2	Финансовый директор/заместитель	11	5
3	Менеджер отдела/ структурного подразделения	46	21
4	Главный бухгалтер/ заместитель	34	16
5	Специалист отдела	85	39
6	Другое	34	16
	Итого	216	100

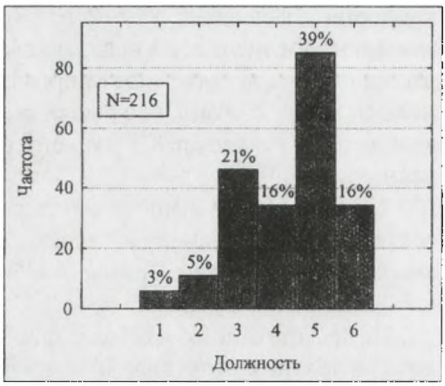


Рис. 2.54. Распределение участников исследования по занимаемой должности, %

40%; представители торговли, производственной сферы, а также смешанной формы бизнеса распределились примерно поровну в интервале от 19 до 21% от числа опрошенных. Среди респондентов, применяющих смешанную форму ведения бизнеса, наибольшее распространение получили сочетания «производство/услуги/торговля» и «производство/торговля».

3. Исследовались компании, разные по категориям бизнеса, в зависимости от численности и оборота (рис. 2.56).

Среди обследованных компаний преобладают малые – 42%, далее по возрастающей – средние составляют 30%, крупные и очень крупные – 28%.

Распределение ответов по признаку «категория» бизнеса в зависимости от вида бизнеса представлено на рис. 2.57.

4. Изучались компании различных организационно-правовых форм и форм собственности, как самостоятельные, так и входящие в вышестоящую структуру (рис. 2.58).

Более половины выборки составили представители самостоятельных компаний, не входящих ни в какие вышестоящие структуры – 60%, в то время как представители компаний, входящих в структуры, составили 39%.

Распределение данных по признаку «организационно-правовая форма» в зависимости от вида и категории бизнеса представлены на рис. 2.59.

	Бизнес	Число	Процент
1	Производство	42	20
2	Услуги	87	40
3	Торговля	45	21
4	Смешанная форма	42	19
	Итого	216	100

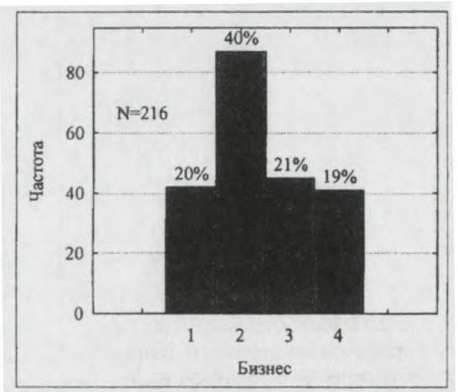


Рис. 2.55. Распределение участников исследования по занимаемой должности, %

	Категория	Число	Процент
1	Малое	90	42
2	Среднее	64	30
3	Крупное и очень крупное	59	28
4	Другое	2	0
	Итого	216	100

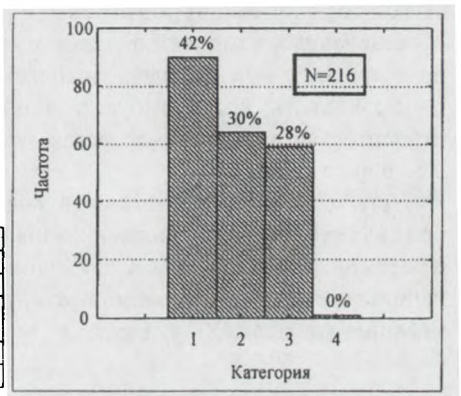


Рис. 2.56. Распределение компаний по категориям бизнеса с учетом численности и оборота, %

5. Изучение использования компаниями премиального фонда в настоящее время указывает на практическое отсутствие таковых, то есть не наблюдается отчислений в фонд потребления (рис. 2.60).

На формирование в компании премиального фонда указали 42% респондентов.

Исследование показало, что в большинстве компаний (39%) не предусмотрено создание фондов потребления ни в учредительных документах, ни в приказе об учетной политике, что соответствует действующему на сегодняшний день законодательству. По отрицательному балансу ответов (-17%) можно сделать обобщающий

Рис. 2.57. Распределение ответов по признаку «категория» бизнеса в зависимости от вида бизнеса, %

вывод о слабом использовании в практике стимулирования обследованных компаний фонда потребления. Полученные результаты подтверждают выводы, сделанные нами на II этапе исследования.

Результаты кросс-табулирования по признаку «вид» бизнеса относительно премиального фонда представлена в табл. 2.20 и на рис. 2.61 в виде гистограмм.

Для установления возможной зависимости между отчислениями в премиальный фонд и видами бизнеса сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5 %, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.20). Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2 = 15,03. Критическое значение при

	Вышестоящая организация (В/О)	Число	Процент
1	Холдинг	25	12
2	Объединение	26	12
3	Министерство	32	15
4	Самостоятельное предприятие	128	60
5	Другое	5	2
	Итого	216	100

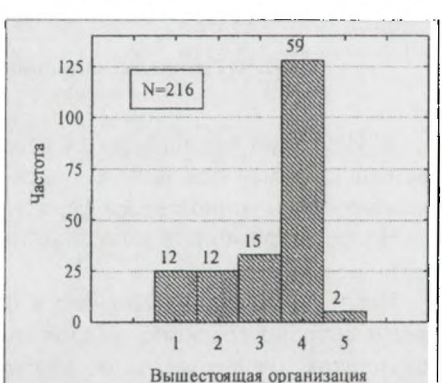


Рис. 2.58. Распределение компаний по организационно-правовой форме, %

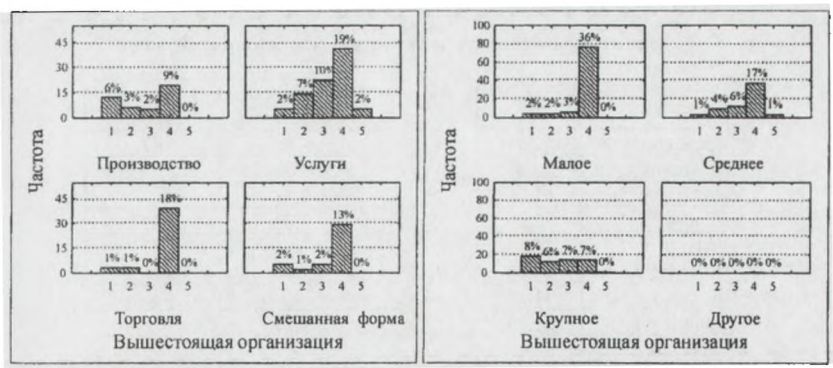


Рис. 2.59. Распределение ответов по признаку «организационно-правовая форма» в зависимости от вида и категории бизнеса, %

Отчисления в премиальный фонд	Число	Процент
Да	90	42
Нет	85	39
Затрудняюсь ответить	41	19
Баланс ответов*	-36	-17

Рис. 2.60. Распределение компаний по использованию ими премиального фонда, %

*Баланс ответов – относительная разность, полученная вычитанием доли ответов «нет», «затрудняюсь ответить» и с долей ответов «да».

уровне значимости и числе степеней свободы 6 равно 12,59. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята альтернативная о том, что признаки зависимы на уровне значимости 5%.

Визуализация данных кросс-табулирования по признакам «категория» бизнеса и «организационно-правовая форма» относительно отчислений в премиальный фонд представлены в табл. 2.21, 2.22 и на рис. 2.62, 2.63.

Таблица 2.20

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Премиальный фонд

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Сумма по строке
Производство	26	12	4	42
По колонке, %	28,89	14,12	10,00	
По строке, %	61,90	28,57	9,52	
Общий %	12,09	5,58	1,86	19,53
Услуги	36	30	21	87
По колонке, %	40,00	35,29	52,50	
По строке, %	41,38	34,48	24,14	
Общий %	16,74	13,95	9,77	40,47
Торговля	14	25	6	45
По колонке, %	15,56	29,41	15,00	
По строке, %	31,11	55,56	13,33	
Общий %	6,51	11,63	2,79	20,93
Смешанное	14	18	9	41
По колонке, %	15,56	21,18	22,50	
По строке, %	34,15	43,90	21,95	
Общий %	6,51	8,37	4,19	19,07
Сумма по колонке	90	85	40	215
Общий %	41,86	39,53	18,60	100,00

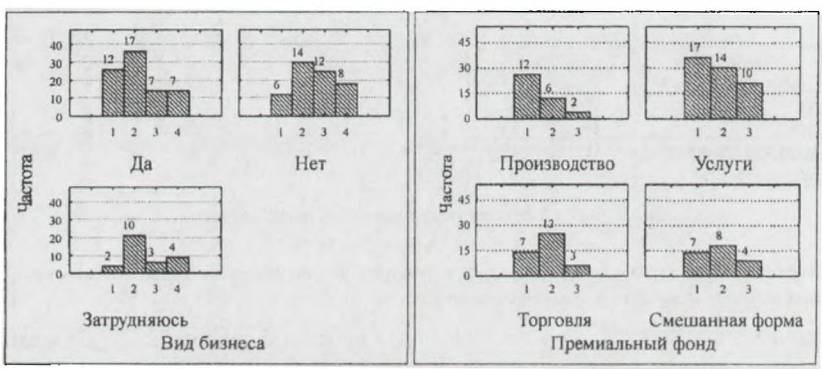


Рис. 2.61. Кросс-табуляция признака «вид» бизнеса относительно премиального фонда, %

Для установления возможной зависимости между отчислениями в премиальный фонд и категорией бизнеса сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.21). Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2 = 11,24. Критическое значение при

Таблица 2.21

Таблица сопряженности Категория бизнеса – Премиальный фонд

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Сумма по строке
Малое	28	45	17	90
По колонке, %	31,11	53,57	42,50	
По строке, %	31,11	50,00	18,89	
Общий %	13,08	21,03	7,94	42,06
Среднее	31	21	12	64
По колонке, %	34,44	25,00	30,00	
По строке, %	48,44	32,81	18,75	
Общий %	14,49	9,81	5,61	29,91
Крупное	31	17	11	59
По колонке, %	34,44	20,24	27,50	
По строке, %	52,54	28,81	18,64	
Общий %	14,49	7,94	5,14	27,57
Другое	0	1	0	1
По колонке, %	0,00	1,19	0,00	
По строке, %	0,00	100,00	0,00	
Общий %	0,00	0,47	0,00	0,47
Сумма по колонке	90	84	40	214
Общий %	42,06	39,25	18,69	100,00

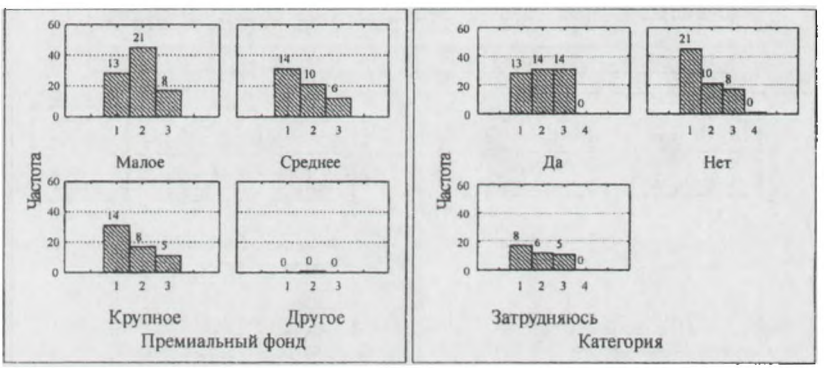


Рис. 2.62. Кросс-табуляция признака «категория» бизнеса относительно премиального фонда, %

уровне значимости и числе степеней свободы 6 равно 12,59. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть принята.

Для установления возможной зависимости между отчислениями в премиальный фонд и организационно-правовой формой сформулируем

Таблица 2.22

Таблица сопряженности В/О – Премиальный фонд

	Да	Нет	Затрудняюсь ответить	Сумма по строке
Холдинг	12	10	3	25
По колонке, %	13,33	11,76	7,32	
По строке, %	48,00	40,00	12,00	
Общий %	5,56	4,63	1,39	11,57
Объединение	14	5	6	25
По колонке, %	15,56	5,88	14,63	
По строке, %	56,00	20,00	24,00	
Общий %	6,48	2,31	2,78	11,57
Министерство	11	12	10	33
По колонке, %	12,22	14,12	24,39	
По строке, %	33,33	36,36	30,30	
Общий %	5,09	5,56	4,63	15,28
Самостоятельное предприятие	51	56	21	128
По колонке, %	56,67	65,88	51,22	
По строке, %	39,84	43,75	16,41	
Общий %	23,61	25,93	9,72	59,26
Другое	2	2	1	5
По колонке, %	2,22	2,35	2,44	
По строке, %	40,00	40,00	20,00	
Общий %	0,93	0,93	0,46	2,31
Сумма по колонке	90	85	41	216
Общий %	41,67	39,35	18,98	

Рис. 2.63. Кросс-табуляция признака «В/О» относительно премиального фонда, %

гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.22). Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 8{,}87$. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 8 равно 15,51. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть принята.

Результаты взаимозависимости признаков представлены в прил. 5. Фрагмент его см. ниже.

6. Данные о применении в обследованных компаниях «компенсационного пакета» представлены на рис. 2.64.

Как видно по данным рис. 2.64, компенсационный пакет в качестве стимулирующего воздействия на персонал используют менее 1/3 обследованных компаний. По балансу ответов (-45%) можно сделать заключение о слабом распространении в практике обследованных компаний компенсационного пакета. Полученные данные подтверждают результаты обследования II этапа проекта.

Таблица 2.23

Таблица взаимозависимости признаков (фрагмент)

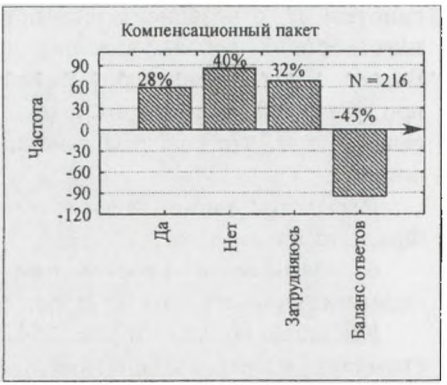
№ п/п	Признаки	Вид бизнеса (ВБ)	Категория бизнеса (КБ)	Организационно-правовая форма (В/О)
		1	2	3
1	Премиальный фонд (ПФ)	1*		
2	ПФ		0**	
3	ПФ			0

* 1 – зависимость есть, ** 0 – зависимости нет

В ходе исследования по аналогии с предыдущими расчетами установлена зависимость между компенсационным пакетом и видом бизнеса, компенсационным пакетом и категорией предприятия, компенсационным пакетом и формой собственности, а также компенсационным пакетом и наличием премиального фонда (прил. 5).

7. Результаты исследования по применению текущих стимулов представлены на рис. 2.65.

Среди текущих стимулов наибольшее применение получили премия по результатам производственной деятельности и оклад – соответственно 37 и 36%, надбавки и доплаты составили 24%. Полученные данные коррелируют с результатами анализа II этапа проекта

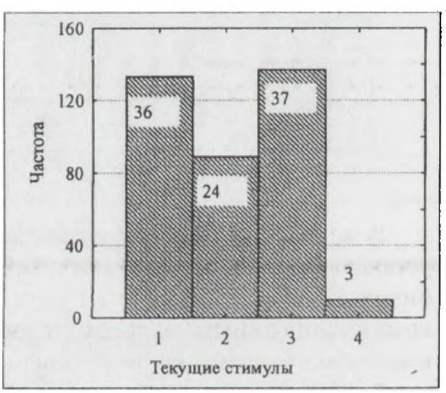


Компенсационный пакет (КП)	Число	Процент
Да	59	28
Нет	86	40
Затрудняюсь ответить	68	32
Баланс ответов	-95	-45

Рис. 2.64. Распределение обследованных компаний по применению «компенсационного пакета», %

Таблица сопряженности признаков «текущие стимулы/Вид бизнеса / категория бизнеса» представлена в прил. 6.

В ходе исследования по аналогии с предыдущими расчетами установлено отсутствие зависимости между формами организации текущего стимулирования (ТС) и видом бизнеса, ТС и категорией бизнеса,



	Текущие стимулы (ТС)	Число	Процент
1	Оклад (тариф)	133	36
2	Надбавки (доплаты)	89	24
3	Премии	137	37
4	Другие	10	3
	Итого	369	100

Рис. 2.65. Распределение компаний по применяемым текущим стимулам, %

ТС и В/О, ПФ и ТС. Зависимость существует только между компенсационным пакетом и текущими стимулами (прил. 5).

8. Согласно результатам наших собственных исследований, опубликованных ранее [210], а также данным литературы [109, 156, 200,

224 и др.], применение текущих стимулов сопровождается привлечением стратегических. Мы согласны с мнением Р. Ильясова, что «элементы мотивации «работают» лишь в совокупности» [74]. Это требует целенаправленных и эффективных мероприятий на ранних стадиях разработки мотивационной системы компании.

Информация о применении компаниями Сибирского федерального округа стратегических стимулов содержится на рис. 2.66.

Наибольшее распространение среди стратегических стимулов получили «индивидуальные планы развития», 38%, на втором месте – «участие в прибыли (через премию по результатам деятельности за год)» – 28%, на третьем – пенсионные схемы – 13%; «дивиденды» на четвертом месте – 9%, далее идут «акции», – 6%. Опционы составили только 1% от общего числа обследованных компаний. В этой связи можно констатировать, что они носят эксклюзивный (единичный) характер.

Итак, количество компаний, использующих схемы стимулирования с применением стратегических стимулов, невелико, что также коррелирует с данными, полученными в ходе II этапа исследований.

	Стратегические стимулы (СС)	Число	Процент
1	Участие в прибыли	61	28
2	Акции	14	6
3	Дивиденды	19	9
4	Опционы	2	1
5	Продвижение по службе	83	38
6	Пенсионные схемы	30	14
7	Другие	10	5
	Итого	219	100

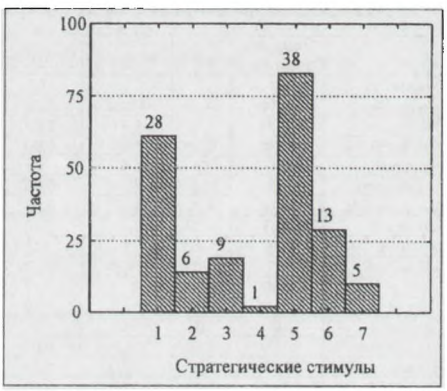


Рис. 2.66. Распределение компаний по применяемым стратегическим стимулам, %

Прогнозируя расширение сферы применения стратегических стимулов в ближайшем будущем для отечественных компаний, считаем целесообразным, уделить внимание полученным данным в нашей монографии.

Результаты кросс-табулирования по ряду признаков относительно стратегических стимулов представлены в табл. 2.24-2.28 и на рис. 2.67-2.68 в виде гистограмм.

Таблица 2.24

Таблица сопряженности Вид бизнеса – Стратегические стимулы

	Участие в прибыли	Акции	Дивиденды	Опционы	Индивидуальный план	Пенсионные схемы	Другие	Сумма по строке
Производство	12	3	4	0	13	4	0	36
По колонке, %	19,67	42,86	57,14	0,00	18,84	28,57	0,00	
По строке, %	33,33	8,33	11,11	0,00	36,11	11,11	0,00	
Общий %	7,23	1,81	2,41	0,00	7,83	2,41	0,00	21,69
Услуги	25	3	0	1	21	8	5	63
По колонке, %	40,98	42,86	0,00	100,00	30,43	57,14	71,43	
По строке, %	39,68	4,76	0,00	1,59	33,33	12,70	7,94	
Общий %	15,06	1,81	0,00	0,60	12,65	4,82	3,01	37,95
Торговля	15	0	1	0	14	1	2	33
По колонке, %	24,59	0,00	14,29	0,00	20,29	7,14	28,57	
По строке, %	45,45	0,00	3,03	0,00	42,42	3,03	6,06	
Общий %	9,04	0,00	0,60	0,00	8,43	0,60	1,20	19,88
Смешанное	9	1	2	0	21	1	0	34
По колонке, %	14,75	14,29	28,57	0,00	30,43	7,14	0,00	
По строке, %	26,47	2,94	5,88	0,00	61,76	2,94	0,00	
Общий %	5,42	0,60	1,20	0,00	12,65	0,60	0,00	20,48
Сумма по колонке	61	7	7	1	69	14	7	166
Общий %	36,75	4,22	4,22	0,60	41,57	8,43	4,22	100

Таблица 2.25

Таблица сопряженности Категория бизнеса – Стратегические стимулы

	Участие в прибыли	Акции	Дивиденды	Опционы	Индивидуальный план	Пенсионные схемы	Другие	Сумма по строке
Малое	28	1	1	0	31	4	4	69
По колонке, %	45,90	14,29	14,29	0,00	44,93	28,57	57,14	
По строке, %	40,58	1,45	1,45	0,00	44,93	5,80	5,80	
Общий %	16,87	0,60	0,60	0,00	18,67	2,41	2,41	41,57
Среднее	13	2	4	0	24	5	2	50
По колонке, %	21,31	28,57	57,14	0,00	34,78	35,71	28,57	
По строке, %	26,00	4,00	8,00	0,00	48,00	10,00	4,00	
Общий %	7,83	1,20	2,41	0,00	14,46	3,01	1,20	30,12
Крупное	20	4	1	1	14	5	1	46
По колонке, %	32,79	57,14	14,29	100,00	20,29	35,71	14,29	
По строке, %	43,48	8,70	2,17	2,17	30,43	10,87	2,17	
Общий %	12,05	2,41	0,60	0,60	8,43	3,01	0,60	27,71
Другое	0	0	1	0	0	0	0	1
По колонке, %	0,00	0,00	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00	
По строке, %	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Общий %	0,00	0,00	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60
Сумма по колонке	61	7	7	1	69	14	7	166
Общий %	36,75	4,22	4,22	0,60	41,57	8,43	4,22	100,00

Для установления возможной зависимости между формами организации стратегического стимулирования и видом бизнеса сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.24). Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 27{,}55$. Критическое значение при уровне значимости равно 28,86 и числе

степеней свободы 18. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков верна.

Для установления возможной зависимости между категорией бизнеса и применяемыми организационными формами стратегического стимулирования сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл.2.25). Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2 = 38,55. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 18 равно 28,86. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята альтернативная о том, что признаки зависимы на уровне значимости 5%.

Для установления возможной зависимости между организационно-правовой формой компании и применяемыми формами стратегического стимулирования сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.26). Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2= 48,24. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 18 равно 36,41. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята альтернативная о том, что признаки зависимы на уровне значимости 5%.

Для установления возможной зависимости между отчислениями в

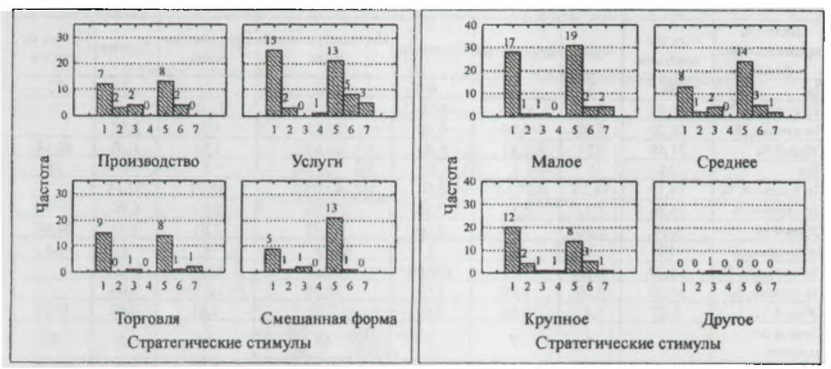


Рис. 2.67. Кросс-табуляция влияния признака «вид» бизнеса относительно стратегических стимулов, %

премиальный фонд компании и формами стратегического стимулирования сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу

Таблица 2.26

Таблица сопряженности Организационно-правовая форма – Стратегические стимулы

	Участие в прибыли	Акции	Дивиденды	Опционы	Индивидуальный план	Пенсионные схемы	Другие	Сумма по строке
Холдинг	9	1	1	0	7	2	0	20
По колонке, %	14,75	14,29	14,29	0,00	10,14	14,29	0,00	
По строке, %	45,00	5,00	5,00	0,00	35,00	10,00	0,00	
Общий %	5,42	0,60	0,60	0,00	4,22	1,20	0,00	12,05
Объединение	9	2	1	0	7	2	1	22
По колонке, %	14,75	28,57	14,29	0,00	10,14	14,29	14,29	
По строке, %	40,91	9,09	4,55	0,00	31,82	9,09	4,55	
Общий %	5,42	1,20	0,60	0,00	4,22	1,20	0,60	13,25
Министерство	6	2	0	1	7	8	1	25
По колонке, %	9,84	28,57	0,00	100,00	10,14	57,14	14,29	
По строке, %	24,00	8,00	0,00	4,00	28,00	32,00	4,00	
Общий %	3,61	1,20	0,00	0,60	4,22	4,82	0,60	15,06
Самостоятельное предприятие	36	2	5	0	48	2	4	97
По колонке, %	59,02	28,57	71,43	0,00	69,57	14,29	57,14	
По строке, %	37,11	2,06	5,15	0,00	49,48	2,06	4,12	
Общий %	21,69	1,20	3,01	0,00	28,92	1,20	2,41	58,43
Другое	1	0	0	0	0	0	1	2
По колонке%	1,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,29	
По строке %	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	
Общий %	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,60	1,20
Сумма по колонке	61	7	7	1	69	14	7	166
Общий %	36,75	4,22	4,22	0,60	41,57	8,43	4,22	100,00

Таблица 2.27

Таблица сопряженности Премиальный фонд – Стратегические стимулы

Наличие премиального фонда	Участие в прибыли	Акции	Дивиденды	Опционы	Индивидуальный план	Пенсионные схемы	Другие	Сумма по строке
Да	36	3	3	0	28	3	2	75
По колонке, %	59,02	42,86	42,86	0,00	40,58	21,43	28,57	
По строке, %	48,00	4,00	4,00	0,00	37,33	4,00	2,67	
Общий %	21,69	1,81	1,81	0,00	16,87	1,81	1,20	45,18
Нет	15	1	4	0	29	5	4	58
По колонке, %	24,59	14,29	57,14	0,00	42,03	35,71	57,14	
По строке, %	25,86	1,72	6,90	0,00	50,00	8,62	6,90	
Общий %	9,04	0,60	2,41	0,00	17,47	3,01	2,41	34,94
Затрудняюсь	10	3	0	1	12	6	1	33
По колонке, %	16,39	42,86	0,00	100,00	17,39	42,86	14,29	
По строке, %	30,30	9,09	0,00	3,03	36,36	18,18	3,03	
Общий %	6,02	1,81	0,00	0,60	7,23	3,61	0,60	19,88
Сумма по колонке	61	7	7	1	69	14	7	166
Общий %	36,75	4,22	4,22	0,60	41,57	8,43	4,22	100,00

сопряженности признаков (табл. 2.27). Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 22{,}49$. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 12 равно 21,03 . Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята

Таблица 2.28

Таблица сопряженности Компенсационный пакет – Стратегические стимулы

Наличие компенсационного пакета	Участие в прибыли	Акции	Дивиденды	Опционы	Индивидуальный план	Пенсионные схемы	Другие	Сумма по строке
Да	20	3	2	0	23	4	1	53
По колонке%	32,79	42,86	28,57	0,00	33,82	28,57	14,29	
По строке %	37,74	5,66	3,77	0,00	43,40	7,55	1,89	
Общий %	12,12	1,82	1,21	0,00	13,94	2,42	0,61	32,12
Нет	24	2	5	0	27	2	3	63
По колонке%	39,34	28,57	71,43	0,00	39,71	14,29	42,86	
По строке %	38,10	3,17	7,94	0,00	42,86	3,17	4,76	
Общий %	14,55	1,21	3,03	0,00	16,36	1,21	1,82	38,18
Затрудняюсь	17	2	0	1	18	8	3	49
По колонке%	27,87	28,57	0,00	100,00	26,47	57,14	42,86	
По строке %	34,69	4,08	0,00	2,04	36,73	16,33	6,12	
Общий %	10,30	1,21	0,00	0,61	10,91	4,85	1,82	29,70
Сумма по колонке	61	7	7	1	68	14	7	165
Общий %	36,97	4,24	4,24	0,61	41,21	8,48	4,24	100,00

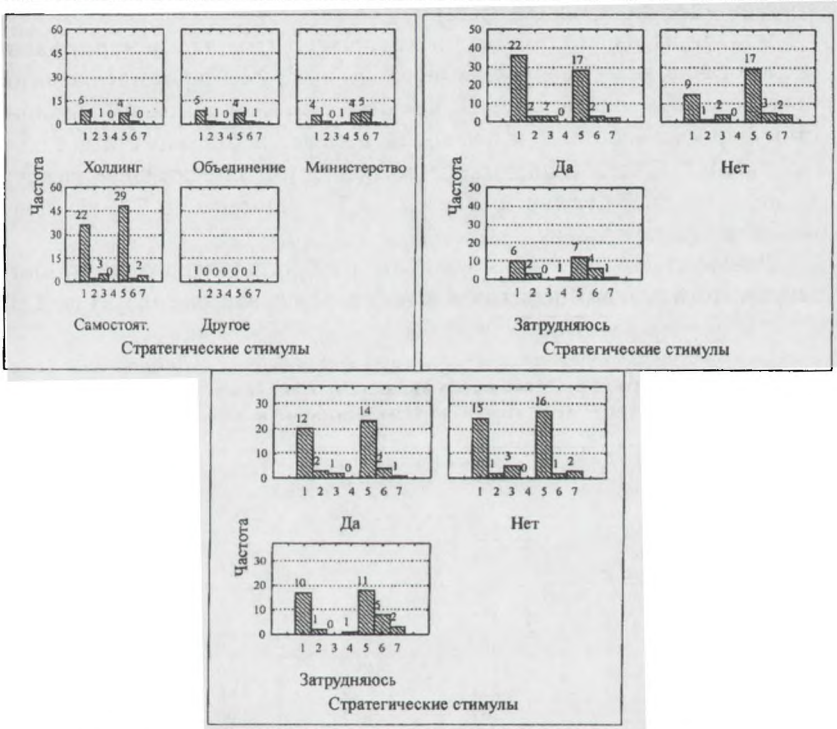


Рис. 2.68. Кросс-табуляция влияния признаков «В/О», «премиальный фонд», «компенсационный пакет» относительно стратегических стимулов, %

альтернативная о том, что признаки зависимы на уровне значимости 5%.

Для установления возможной зависимости между организационными формами стратегического стимулирования и компенсационным пакетом сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.28). Вычислим значение критерия Хи-квадрат X^2 = 14,20. Критическое значение при уровне значимости и числе степеней свободы 12 равно 21,03. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков верна.

Итак, из перечисленных выше пяти взаимозависимостей в двух (СС и вид бизнеса, СС и КП) зависимость отсутствует. Для остальных трех пар признаков, характерно наличие зависимости, причем наиболее сильно она выражена между признаками «стратегические стимулы» и «организационно-правовая форма».

9. Одним из вопросов, на котором было сконцентрировано исследование, явился вопрос, касающийся инструментария и технологий, применяемых во внутреннем анализе отечественных компаний с позиций стимулирования. При этом использовалась «описательная статистика».

В табл. 2.29 показаны ответы респондентов, оценивавших каждую технологию по 7 балльной шкале, где 1 – наименее, а 7 – наиболее необходимая технология.

Данные табл. 2.29 указывают, что разброс ответов о значимости технологий примерно одинаков и колеблется в диапазоне от 1,81 до 2,20.

Таблица 2.29

Инструментарий и технологии, являющиеся наиболее важными для внутреннего анализа российских компаний в 2000 – 2005 гг.

	Число ответов	Среднее арифметическое	Медиана	Стандартное отклонение
Бюджеты	215	4,50	5,00	2,20
Анализ отклонений	212	4,14	4,00	2,02
Непрерывное прогнозирование	210	4,75	5,00	1,92
Стратегический УУ/контроллинг	212	4,92	5,00	1,91
BSC	197	3,68	4,00	1,81
ABC	214	4,99	6,00	1,97
VAA	211	3,79	4,00	2,05
EVA	207	3,83	4,00	2,05
Комплексное управление качеством	214	4,67	5,00	2,00
Метод стандарткостинг	207	3,62	4,00	2,04

Это свидетельствует об отсутствии выраженной тенденции доминирования какой-либо технологии.

По данным исследования видно, что бюджетирование, которое мы рассматриваем как один из методов стимулирования, является наиболее важным инструментарием в оценке респондентов (прил. 7). То, что бюджетирование оказалось на первом месте, можно объяснить конкретизацией целей определенной группы участников бизнес-среды, что позволяет идентифицировать потребности этой группы. Для финансовых менеджеров бюджетирование рассматривается как инструмент текущего планирования. При этом упускаются из виду стратегические цели владельцев и топ-менеджмента компании.

Аналогичный вывод о значимости бюджетирования получен и зарубежными учеными [143]. Однако оно рассматривается как традиционная технология, в отличие от новых технологий, таких как стратегическое прогнозирование, стратегический управленческий учет/ контроллинг, комплексное управление качеством и др.

Система сбалансированных показателей (BSC) получила довольно низкую оценку в силу того, что респонденты, как мы считаем, имеют недостаточное представление о ней. Первые публикации в России появились только в 2002 г. (Николаева О.Е., Алексеева О.В. Управленческий учет: система сбалансированных показаний // Бухгалтерский учет. 2002. №9. С. 74-78). Между тем она чрезвычайно полезна, так как позволяет лучше согласовывать цели основных участников бизнес-среды.

Многие респонденты отметили необходимость сочетания нескольких технологий. Вместе с тем бюджетирование, доказавшее свою полезность в мировой практике, не может быть замещено никаким другим методом стимулирования.

По нашей прогнозной оценке, в ближайшие годы для отечественных компаний в контексте мотивации бизнеса наиболее перспективными являются такие технологии, как учет и управление затратами по видам деятельности, а также система сбалансированных показателей.

Ниже представлены по 7-балльной шкале частоты распределения по каждой из технологий в отдельности (рис. 2.69).

Иерархическое дерево близости балльных оценок (евклидово расстояние) указывает на близость расположения технологий внутреннего анализа, которые можно объединить в три класса (рис. 2.70)

Полученный нами результат может быть использован при разработке оценочных моделей мотивации бизнеса компании в целом, ее

структурных подразделений, а также менеджеров, возглавляющих их.

В ходе эмпирического исследования было интересно установить наличие зависимости между признаками. Из пяти сопоставляемых пар

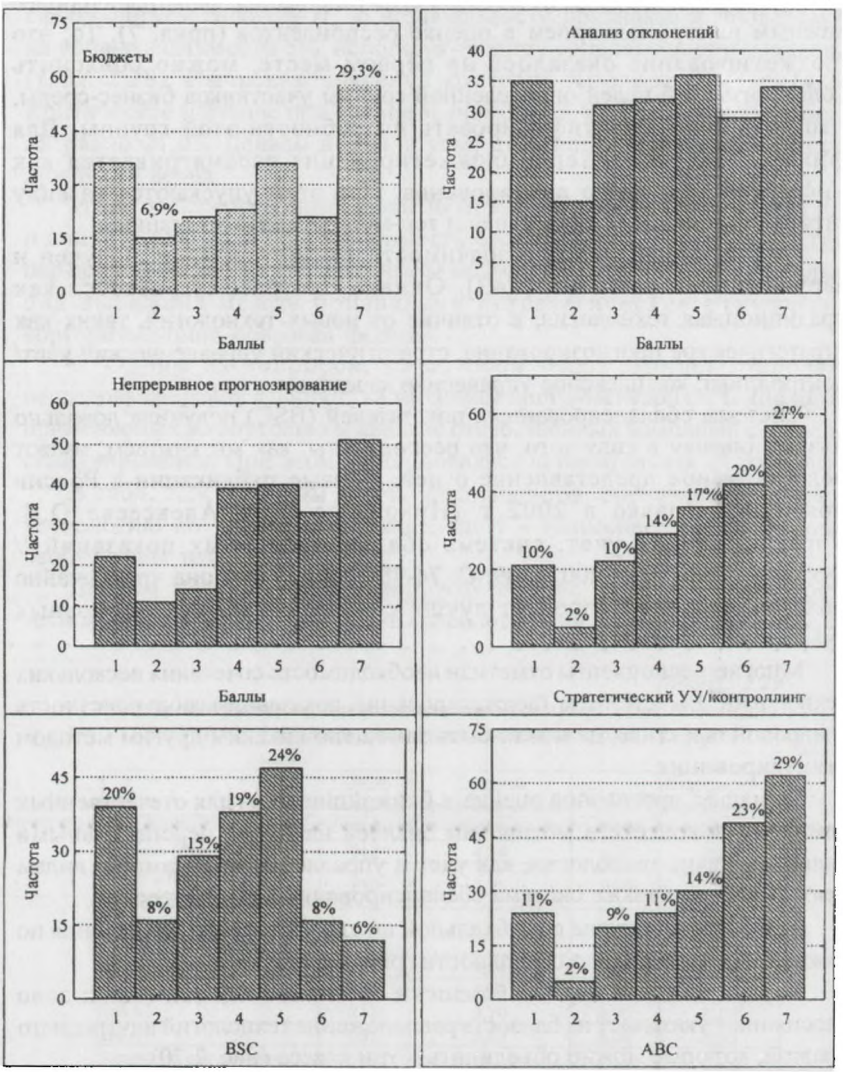


Рис. 2.69. Распределение ответов по каждой из технологий в отдельности, %
(окончание см. на с. 139)

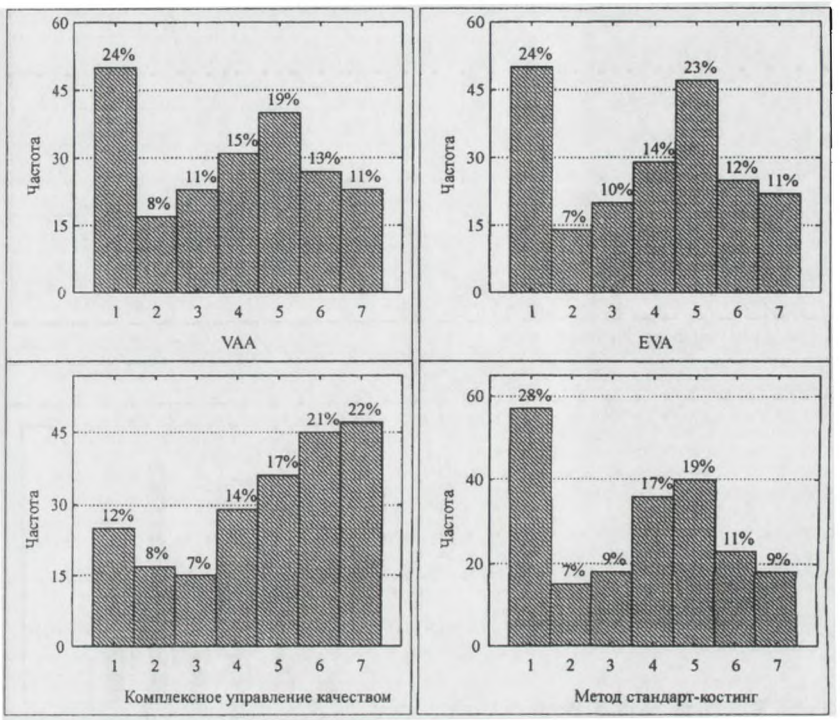


Рис. 2.69. Окончание

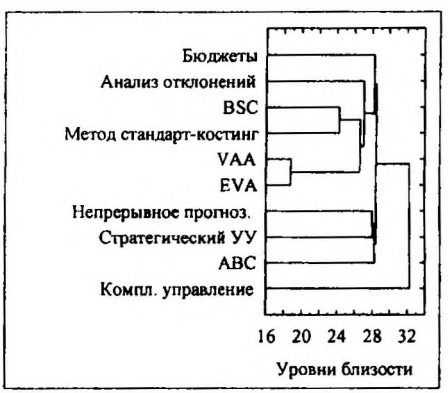


Рис. 2.70. Иерархическое дерево близости балльных оценок применяемых технологий

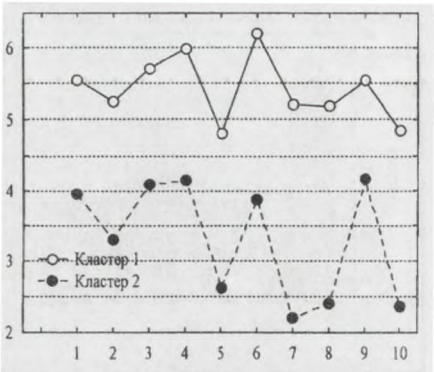


Рис. 2.71. Средние значения баллов, выставленных респондентами при оценке значимости технологий

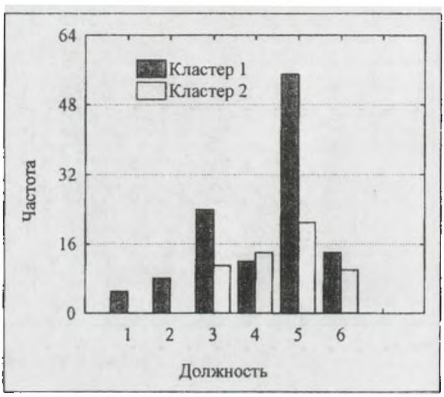


Рис. 2.72. Распределения должности респондентов в зависимости от кластера, %

«технология» – «занимаемая должность» зависимость обнаружена только в одной («ССУ/контроллинг» – «должность»). Результаты исследования представлены в прил. 5.

Ниже представлены результаты кластерного анализа оцениваемых технологий. Все респонденты были разделены, используя евклидово расстояние, на два кластера в зависимости от их ответов.

Проверим возможную зависимость между должностью респондента и кластером, в который он попал.

Для установления возможной зависимости между занимаемой должностью и кластером сформулируем гипотезу H_0 о независимости признаков и проверим ее на уровне значимости 5%, используя таблицу сопряженности признаков (табл. 2.30). Вычислим значение критерия Хи-квадрат $X^2 = 13{,}48$. Критическое значение при уровне значимости и числе

Таблица 2.30

Таблица сопряженности Должность – Кластер

Распределение должностей по кластерам			
Должность	Кластер 1	Кластер 2	Сумма по строке
1	5	0	5
По колонке, %	4,24	0,00	
По строке, %	100,00	0,00	
Общий %	2,87	0,00	2,87
2	8	0	8
По колонке, %	6,78	0,00	
По строке, %	100,00	0,00	
Общий %	4,60	0,00	4,60
3	24	11	35
По колонке, %	20,34	19,64	
По строке, %	68,57	31,43	
Общий %	13,79	6,32	20,11
4	12	14	26
По колонке, %	10,17	25,00	
По строке, %	46,15	53,85	
Общий %	6,90	8,05	14,94
5	55	21	76
По колонке, %	46,61	37,50	
По строке, %	72,37	27,63	
Общий %	31,61	12,07	43,68
6	14	10	24
По колонке, %	11,86	17,86	
По строке, %	58,33	41,67	
Общий %	8,05	5,75	13,79
Сумма по колонке	118	56	174
Общий %	67,82	32,18	

степеней свободы 5 равно 11,07. Делаем вывод о том, что гипотеза о независимости признаков должна быть отвергнута и принята альтернативная о том, что признаки зависимы на уровне значимости 5%.

Таким образом, в зависимости от занимаемой должности всех респондентов, отвечавших на вопрос о значимости технологий, можно разбить на две группы. В первую группу входят респонденты, которые проставляют в ответах более высокий балл.

10. Для того чтобы лучше понять, какие факторы влияют на изменения, происходящие во внутреннем анализе в контексте мотивации,

Информационные технологии		
Балл	Число	Процент
1	40	19
2	12	6
3	19	9
4	18	8
5	24	11
6	42	20
7	59	28
Итого	214	100

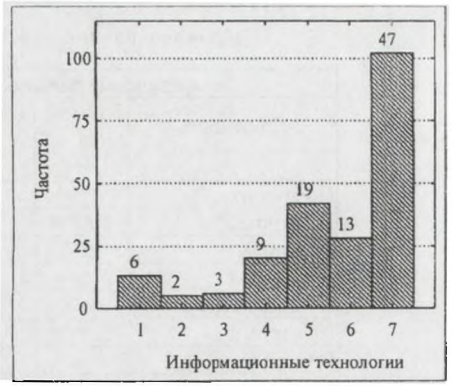


Рис. 2.73. Распределение ответов по признаку «информационные технологии», %

Изменения в организационной структуре		
Балл	Число	Процент
1	34	16
2	18	8
3	33	15
4	31	14
5	35	16
6	36	17
7	28	13
Итого	215	100

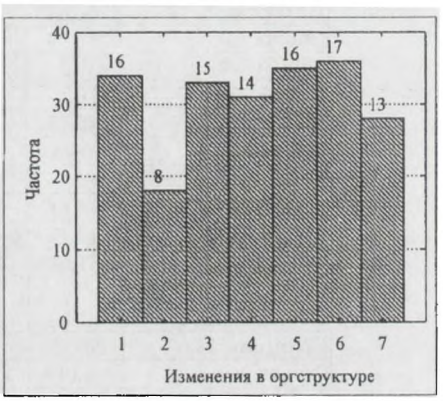


Рис. 2.74. Распределение ответов по признаку «изменения в организационной структуре», %

рассмотрим, какие изменения произошли за период с 2001 г. и в перспективе до 2005 г.

Оценка факторов давалась респондентами по 7-балльной шкале, где 1 – наименее, а 7 – наиболее значимый фактор.

Результаты исследования представлены на рис. 2.73 – 2.82.

По частоте ответов в пятерку наиболее значимых факторов вошли «информационные технологии», причем приоритет отдается базам данных (47%), «тактика ориентации на качество» (35%), «тактика ориентации на потребителя» (32%), «производственные технологии» (28%) и «тактика ориентации на мотивацию персонала» (19%). Последнее

Тактика ориентации на мотивацию персонала		
Балл	Число	Процент
1	15	7
2	15	7
3	24	11
4	30	14
5	47	22
6	44	20
7	40	19
Итого	215	100

Рис. 2.75. Распределение ответов по признаку «тактика ориентации на мотивацию персонала», %

Тактика ориентации на потребителя		
Балл	Число	Процент
1	23	11
2	9	4
3	12	6
4	21	10
5	35	16
6	46	21
7	69	32
Итого	215	100

Рис. 2.76. Распределение ответов по признаку «тактика ориентации на потребителя», %

место разделили факторы «оборот/слияние» и «советы внешних консультантов» – по 7%.

Первостепенное значение информационных технологий, очевидно, связано с тем, что они предоставляют новые возможности и способствуют ускорению как получения, так и обработки информации, необходимой для принятия управленческих решений, в том числе в области мотивационного менеджмента, что было невозможно еще каких-то десять лет назад.

Полученные нами результаты по оценке факторов соответствуют другим публикациям и исследованиям, проведенным в данной области в

Оборот/Слияние		
Балл	Число	Процент
1	61	30
2	27	13
3	29	14
4	29	14
5	24	12
6	19	9
7	14	7
Итого	203	100

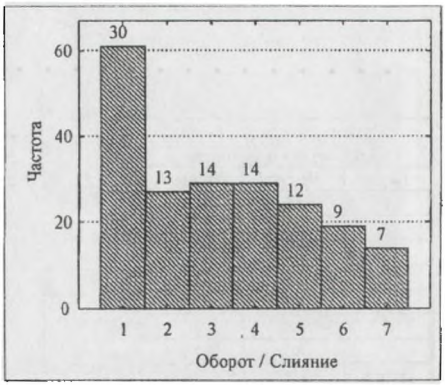


Рис. 2.77. Распределение ответов по признаку «оборот/слияние», %

Советы внешних консультантов		
Балл	Число	Процент
1	47	22
2	29	13
3	31	14
4	41	19
5	39	18
6	12	6
7	16	7
Итого	215	100

Рис. 2.78. Распределение ответов по признаку «советы, %

США [143] и Германии [145]. Например, согласно исследованиям, проведенным в Германии, среди 10 причин, побудивших прибегнуть к сертификации на соответствие стандартам серии ISO-9000, руководители назвали в порядке убывания приоритетности повышение мотивации работников только на 7-м месте, в то время как первые пять причин в той или иной степени связаны с факторами внешней среды, например повышение степени удовлетворенности клиентов, использование сертификации как инструмента маркетинга и т.п.

11. На рис. 2.83 – 2.89 показаны те цели, которые в контексте мотивации бизнеса оказались чрезвычайно важны для внутреннего анализа в оценке респондентов в период с 2001 с перспективой до

Новый инструментарий стратегического анализа		
Балл	Число	Процент
1	35	17
2	24	12
3	35	17
4	26	13
5	36	17
6	32	16
7	18	9
Итого	206	100

Рис. 2.79. Распределение ответов по признаку «новый инструментарий стратегического анализа», %

Требования МСФО		
Балл	Число	Процент
1	53	25
2	19	9
3	25	12
4	33	16
5	29	14
6	21	10
7	32	15
Итого	212	100

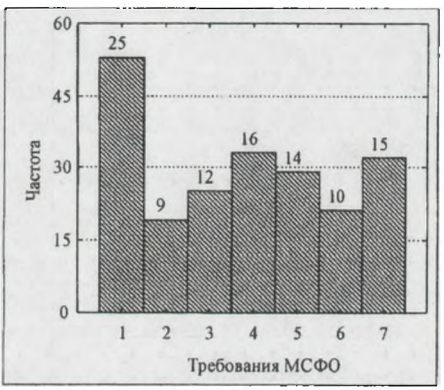


Рис. 2.80. Распределение ответов по признаку «требования к внешней отчетности в соответствии с МСФО», %

2005 г. Оценка давалась по 7-балльной шкале, где 1 – наименее, 7 – наиболее важная цель. Приведенные результаты подтверждают, что устойчиво доминируют, причем с большим перевесом, традиционные цели: оценка эффективности деятельности организации (56%), контроль затрат и финансовый контроль (53%), максимизация прибыли (39%), занимающие самые высокие позиции в рейтинге значимости. Здесь уместно заметить, что оценка эффективности деятельности компаний в контексте мотивации в мировой практике последнего десятилетия наряду с финансовыми органично вбирает в себя нефинансовые показатели, а текущие показатели дополняются стратегическими.

Тактика на качество		
Балл	Число	Процент
1	22	10
2	5	2
3	13	6
4	22	10
5	36	17
6	42	19
7	76	35
Итого	216	100

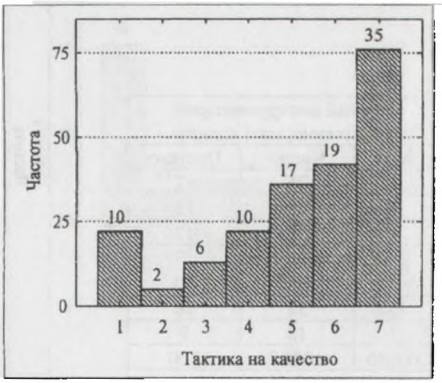


Рис. 2.81. Распределение ответов по признаку «тактика ориентации на качество», %

Производственные технологии		
Балл	Число	Процент
1	40	19
2	12	6
3	19	9
4	18	8
5	24	11
6	42	20
7	59	28
Итого	214	100

Рис. 2.82. Распределение ответов по признаку «производственные технологии», %

Вопросы стратегического планирования и стратегического стимулирования занимают в оценке респондентов соответственно четвертое (37%) и шестое (26%) места. Интересен тот факт, что максимизация стоимости оказалась на последнем, седьмом месте (9%). Здесь уместно сделать вывод, что подавляющее большинство респондентов не разделяют интересов собственников, для которых данная цель является ключевой.

При анализе данных мы получили подтверждение известному факту, что доминирующее положение занимают цели, так или иначе связанные с анализом и обобщением получаемой информации, «а не просто сбором данных и учетом хозяйственных операций» [143]. При этом главной все

Оценка эффективности деятельности		
Балл	Число	Процент
1	5	2
2	2	1
3	4	2
4	11	5
5	25	12
6	47	22
7	119	56
Итого	213	100

Рис. 2.83. Распределение ответов по признаку «оценка эффективности деятельности организации», %

Контроль затрат и финансовый контроль		
Балл	Число	Процент
1	6	3
2	6	3
3	7	3
4	14	7
5	28	13
6	40	19
7	114	53
Итого	215	100

Рис. 2.84. Распределение ответов по признаку «контроль затрат и финансовый контроль», %

же остается оценка эффективности деятельности компании. По всей видимости, это можно связать с появлением специальных баз данных для ведения учета, что в конечном итоге приводит к тому, что им может теперь заниматься все меньшее количество работников. Данное положение полностью соответствует современному представлению о том, что учет, включая учет затрат, выступает средством для достижения целей в бизнесе, а не является самоцелью. Наши прогнозные оценки, с учетом мировой практики, позволяют указать для отечественных компаний на имеющую место тенденцию постепенного вытеснения функций

Интерпретация и представление результатов деятельности		
Балл	Число	Процент
1	14	7
2	11	5
3	24	11
4	39	18
5	51	24
6	40	19
7	35	16
Итого	214	100

Рис. 2.85. Распределение ответов по признаку «интерпретация и представление результатов деятельности», %

Максимизация стоимости		
Балл	Число	Процент
1	31	14
2	12	6
3	40	19
4	46	21
5	41	19
6	24	11
7	20	9
Итого	214	100

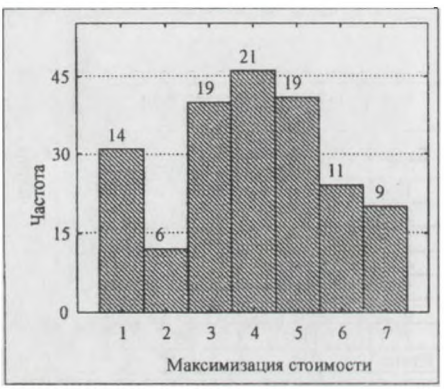


Рис. 2.86. Распределение ответов по признаку «максимизация стоимости», %

финансового учета и создание внешней бухгалтерии. Такое разделение функций, получившее в специальной литературе обозначение аутсорсинга, позволяет сконцентрировать внимание управляющих на стратегических вопросах, базирующихся в большей степени на данных управленческого учета.

В табл. 2.31 представлены результаты применения «описательной статистики» к изучению факторов, оказывающих влияние на изменения во внутреннем анализе, и целей, наиболее важных для его проведения. Оценка респондентами факторов и целей осуществлялась по 7-балльной шкале, где 1 – наименее, а 7 – наиболее значимый признак.

Максимизация прибыли		
Балл	Число	Процент
1	14	7
2	7	3
3	11	5
4	18	8
5	34	16
6	48	22
7	83	39
Итого	215	100

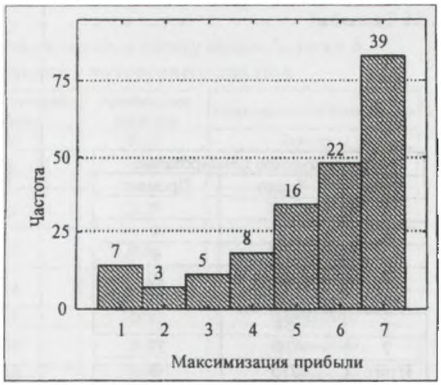


Рис. 2.87. Распределение ответов по признаку «максимизация прибыли», %

Стратегическое стимулирование		
Балл	Число	Процент
1	12	6
2	13	6
3	14	7
4	21	10
5	57	27
6	42	20
7	56	26
Итого	215	100

Рис. 2.88. Распределение ответов по признаку «стратегическое стимулирование», %

Данные табл. 2.31 указывают, что разброс ответов о значимости факторов и целей колеблется в диапазоне соответственно от 1,74 до 2,25 и от 1,33 до 1,79. Это свидетельствует об отсутствии явно выраженной тенденции доминирования какого-либо фактора или цели.

Нами выборочно проверялись гипотезы о независимости между признаками «вид» бизнеса, «категория» бизнеса, «организационно-правовая форма» и признаками «технологии», «факторы» и «цели» внутреннего анализа. При этом в расчеты были включены те признаки, которые получили более высокую оценку значимости со стороны респондентов и в большей степени соответствуют характеру нашего

Стратегическое планирование		
Балл	Число	Процент
1	8	4
2	9	4
3	9	4
4	21	10
5	35	16
6	54	25
7	79	37
Итого	215	100

Рис. 2.89. Распределение ответов по признаку «стратегическое планирование», %

Таблица 2.31

Описательная статистика признаков Факторы – Цели

Признаки	Число ответов	Среднее арифметическое	Медиана	Мода	Частота моды	Стандартное отклонение
Факторы						
Информационные технологии	216	5,62	6,00	7	102	1,74
Изменения в оргструктуре	215	4,09	4,00	6	36	1,98
Мотивация персонала	215	4,73	5,00	5	47	1,79
Мотивация потребителя	215	5,09	6,00	7	69	1,98
Оборот / Слияние	203	3,20	3,00	1	61	1,97
Советы внешних консультантов	215	3,45	4,00	1	47	1,85
Инструментарий стратегического анализа	206	3,83	4,00	5	36	1,93
Требования МСФО	212	3,74	4,00	1	53	2,14
Тактика на качество	216	5,20	6,00	7	76	1,94
Производственные технологии	214	4,57	5,00	7	59	2,25
Цели						
Оценка эффективности деятельности	213	6,13	7	7,00	119	1,33
Контроль затрат и финансовый контроль	215	5,92	7	7,00	114	1,54
Интерпретация и представление результатов деятельности	214	4,69	5	5,00	51	1,70
Максимизация стоимости	214	3,96	4	4,00	46	1,79
Максимизация прибыли	215	5,45	6	7,00	83	1,79
Стратегическое стимулирование	215	5,08	5	5,00	57	1,74
Стратегическое планирование	215	5,53	6	7,00	79	1,64

исследования. Зависимость и теснота связи определялась с помощью коэффициента корреляции Пирсона. Полученные результаты были обобщены и представлены в табл. 2.32 – 2.34.

Так как по результатам расчета коэффициента Пирсона признак

Таблица 2.32

Результаты проверки гипотезы о независимости между видом бизнеса и технологиями, факторами и целями внутреннего анализа

$\alpha = 0{,}05$	Критерий Пирсона	Число степеней свободы	Критическое значение	Зависимость/Независимость
Бюджеты	34,31	18	28,87	Зависимы
Стратегический УУ/ контроллинг	29,93	18	28,87	Зависимы
Система сбалансированных показателей	11,68	18	28,87	Независимы
Учет затрат по видам деятельности	18,15	18	28,87	Независимы
Экономическая добавленная стоимость	31,56	18	28,87	Зависимы
Информационные технологии	25,38	18	28,87	Независимы
Изменения в организационной структуре	19,79	18	28,87	Независимы
Мотивация персонала	14,67	18	28,87	Независимы
Ориентация на потребителя	25,13	18	28,87	Независимы
Оборот/Слияние	24,47	18	28,87	Независимы
Новый инструментарий стратегического анализа	28,45	18	28,87	Зависимость является значимой на уровне 6%
Требования МСФО	18,46	18	28,87	Независимы
Оценка эффективности	11,58	18	28,87	Независимы
Контроль затрат	14,11	18	28,87	Независимы
Максимизация стоимости	19,93	18	28,87	Независимы
Максимизация прибыли	29,74	18	28,87	Зависимы
Стратегическое стимулирование	16,91	18	28,87	Независимы

Таблица 2.33

Результаты проверки гипотезы о независимости между категорией бизнеса и технологиями, факторами и целями внутреннего анализа

$\alpha = 0{,}05$	Критерий Пирсона	Число степеней свободы	Критическое значение	Зависимость/Независимость
Бюджеты	34,43	18	28,87	Зависимы
Стратегический УУ/ контроллинг	18,99	18	28,87	Независимы
Система сбалансированных показателей	12,81	18	28,87	Независимы
Учет затрат по видам деятельности	17,08	18	28,87	Независимы
Экономическая добавленная стоимость	10,00	18	28,87	Независимы
Информационные технологии	16,66	18	28,87	Независимы
Изменения в организационной структуре	14,90	18	28,87	Независимы
Мотивация персонала	15,69	18	28,87	Независимы
Ориентация на потребителя	17,54	18	28,87	Независимы
Оборот/Слияние	24,12	18	28,87	Независимы
Новый инструментарий стратегического анализа	16,98	18	28,87	Независимы
Требования МСФО	31,51	18	28,87	Зависимы
Оценка эффективности	17,51	18	28,87	Независимы
Контроль затрат	22,53	18	28,87	Независимы
Максимизация стоимости	19,70	18	28,87	Независимы
Максимизация прибыли	14,45	18	28,87	Независимы
Стратегическое стимулирование	9,68	18	28,87	Независимы

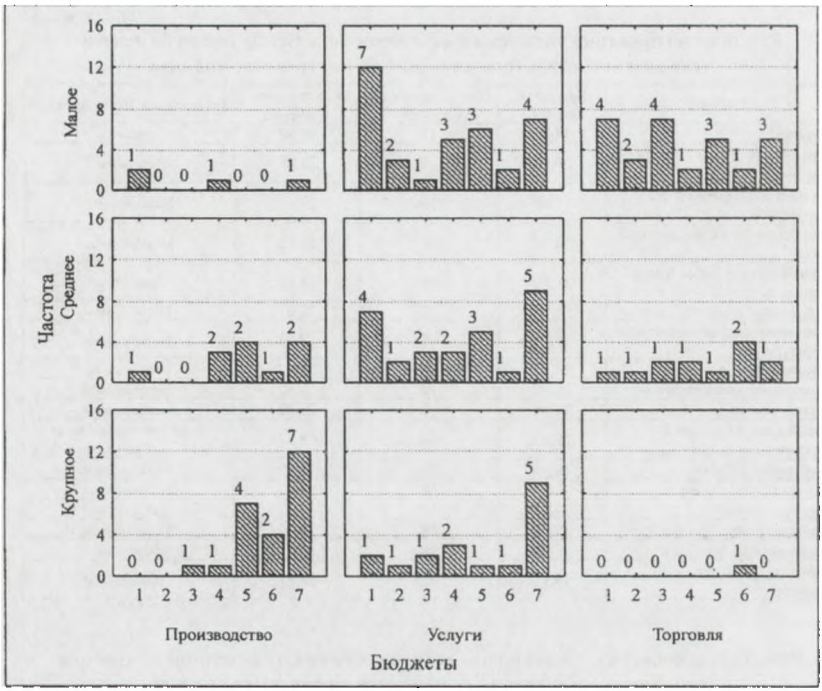


Рис. 2.90. Распределение ответов по признаку «бюджеты» в зависи-мости от вида и кате-гории бизнеса, %

«бюджеты» зависит от вида и категории бизнеса, построим гистограммы распределения баллов в зависимости от этих признаков (рис. 2.90).

По результатам выполненных расчетов установлено, что признак «максимизация прибыли» зависит от вида бизнеса и организационно-правовой формы. Представим эту зависимость в виде гистограмм. В связи с тем, что только 5 человек при ответе на вопрос о вышестоящей организации указали вариант ответа «другие», данная группа респондентов не получила отражения на рис. 2.91.

Обобщенные данные о зависимости/независимости признаков представлены в прил. 5.

В ходе эмпирического исследования было интересно установить существование возможной зависимости между двумя признаками, используя также корреляционный анализ. Результаты проделанной работы представлены в прил. 8. Установление взаимной зависимости

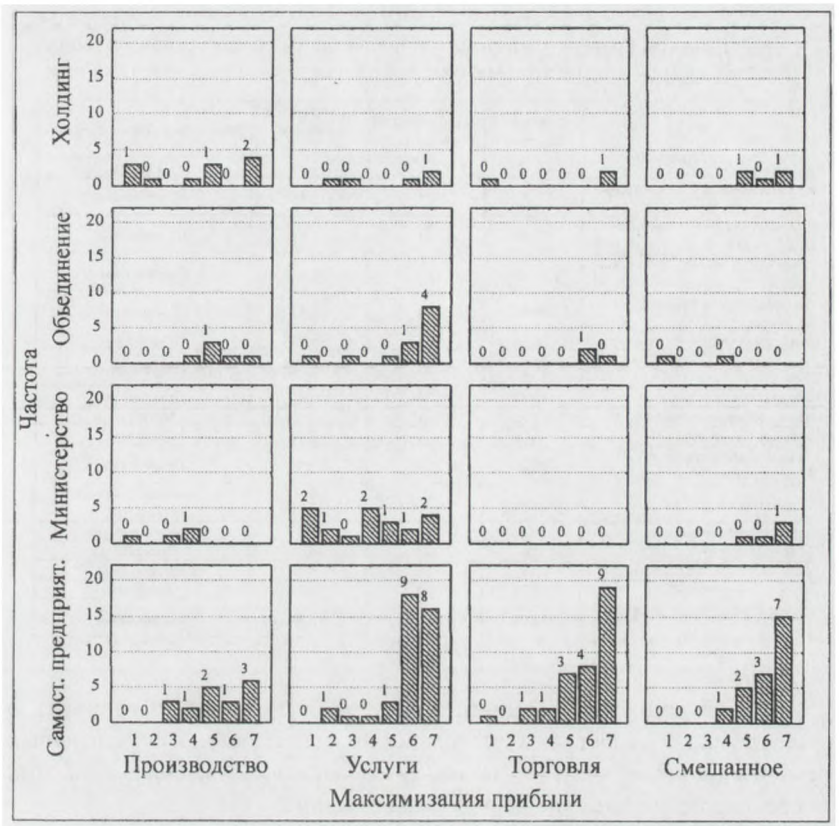


Рис. 2.91. Распределение ответов по признаку «максимизация прибыли» в зависимости от вида бизнеса и организационно-правовой формы, %

признаков позволит в дальнейшем перейти на новый уровень исследования, а именно: определить вид и степень этой взаимозависимости, что выполняется в рамках регрессионного анализа.

РЕЗЮМЕ

Мотивационная система компании представляет собой сложную систему. Ее исследование необходимо проводить как в статике, когда исследуются ее составные элементы и их взаимосвязи, так и в динамике, когда рассматривается организационный механизм приведения целей в

Таблица 2.34

Результаты проверки гипотезы о независимости между организационно-правовой формой и технологиями, факторами и целями внутреннего анализа

$\alpha = 0{,}05$	Критерий Пирсона	Число степеней свободы	Критическое значение	Зависимость/Независимость
Бюджеты	49,87	24	36,41	Зависимы
Стратегический УУ/ контроллинг	20,72	24	36,41	Независимы
Система сбалансированных показателей	13,79	24	36,41	Независимы
Учет затрат по видам деятельности	31,38	24	36,41	Независимы
Экономическая добавленная стоимость	30,74	24	36,41	Независимы
Информационные технологии	15,99	24	36,41	Независимы
Изменения в организационной структуре	13,87	24	36,41	Независимы
Мотивация персонала	31,73	24	36,41	Независимы
Ориентация на потребителя	47,06	24	36,41	Зависимы
Оборот/Слияние	15,81	24	36,41	Независимы
Новый инструментарий стратегического анализа	21,86	24	36,41	Независимы
Требования МСФО	34,55	24	36,41	Зависимы на уровне значимости 8%
Оценка эффективности	19,35	24	36,41	Независимы
Контроль затрат	39,67	24	36,41	Зависимы
Максимизация стоимости	18,89	24	36,41	Независимы
Максимизация прибыли	55,22	24	36,41	Зависимы
Стратегическое стимулирование	30,04	24	36,41	Независимы

исполнение.

При изучении мотивационной системы правомерно говорить о существующих объективных мотивационных процессах и субъективных организационных формах их проявления. Вот почему важна оценка этих процессов на уровне отдельно взятой компании.

Развитие методических возможностей исследования мотивационной системы с применением методов факторного анализа позволило нам расширить современное представление о мотивационных процессах и конфликтах, разработать новые подходы к мотивационной диагностике, установить отклонения в оценочных моделях и схемах стимулирования и наметить пути дифференцированной научно обоснованной корреляции последних с учетом интересов конкретных групп участников бизнес-среды.

Проведенное в рамках данного проекта исследование не имеет прецедента. Все доступные и изученные нами источники, в том числе зарубежные, не содержат ссылок на практику разового либо регулярного определения рейтинга мотивации. Существуют лишь косвенные оценки мотивационной системы компании в составе других методик, например

рейтинговой оценки корпоративного управления либо в составе оценки организационной культуры/производственной среды. Свидетельство тому – отсутствие систематически публикуемых международными организациями рейтингов, в том числе со стороны МОТ, которые давали бы представление об уровне развития мотивационной системы в компаниях различных стран мира, в том числе и транснациональных.

В исследовании приняли участие представители разных сфер бизнеса. Оно охватило компании разных форм собственности, различных организационно-правовых форм, относящихся по категориям к малому, среднему и крупному бизнесу. Можно выделить ряд особенностей методики рейтинговой оценки мотивации, учитывающие принятую мировую практику в области мотивации, а также факторы, специфичные для России.

Во-первых, за основу взяты как данные социологического исследования (опрос, анкетирование, самотестирование), так и анализ корпоративных документов. Во-вторых, полученные рейтинги являются многомерными, отражающими различные аспекты мотивации, которые затем объединяются в единый обобщающий рейтинг. Третьей особенностью методики явилось то обстоятельство, что опрашивались различные участники бизнес-среды. Отсюда особую ценность исследованию придает измерение степени согласованности целей рядовых исполнителей, менеджеров, собственников. И наконец, в-четвертых, состояние мотивации изучалось с учетом как существующей практики (организационный аспект), так и восприятия и оценки этого процесса самими респондентами (поведенческий аспект), что позволило уравновесить объективный и субъективный факторы.

Таким образом, апробация методики позволила составить собирательный образ мотивации российского менеджмента: из каких элементов она состоит, какова оценка респондентами уровня развития мотивационной системы в Сибирском регионе, какова реальная практика. То есть данный подход представляется нам действительно оправданным и дает своеобразный срез общей ситуации в России.

В заключение отметим, что результаты исследования мотивационной ситуации в отечественных компаниях пока не внушают особого оптимизма. Тем более что исследование позволяет характеризовать лишь часть мотивационного процесса, а значит можно утверждать, что полученные оценки минимальны. В идеале подобный мониторинг нужно проводить хотя бы раз в год, чтобы иметь не только полную картину

ситуации, но и возможность отслеживать тенденции изменений, происходящих в корпоративной мотивационной политике.

Такого рода исследование, дающее объемную картину мотивационной системы российского менеджмента, и обнародование его результатов в перспективе по линии МОТ, но нашему мнению, будет способствовать формированию общественного давления на органы исполнительной и законодательной власти на федеральном, региональном, корпоративном уровнях для принятия соответствующих решений в области оплаты труда, социальной защиты населения и социальной ответственности как различных ветвей власти, так и бизнеса. Кроме того, методику рейтинговой оценки мотивации мы рекомендуем использовать структурам, призванным на уровне субъекта федерации на льготных условиях осуществлять инвестиции, в том числе в малый бизнес. В рамках областных программ борьбы с бедностью и развитием малого бизнеса Администрацией Томской области в 2003 г. принято решение рассматривать возможность предоставления льготного кредита компаниям, выполняющим следующие два условия: 1) наличие стратегической программы развития на ближайшие пять лет; 2) наличие программы планомерного повышения зарплаты своему персоналу до уровня не ниже среднего по Томской области, что желательно закреплять в коллективном договоре.

Однако системный кризис, присущий российской экономике, требует системных мер реагирования, что в полной мере относится и к мотивационной системе российского менеджмента. Таким образом, неправомерно, на наш взгляд, сведение мотивационной системы лишь к заработной плате и ее составляющим. Необходимо рассмотрение всего арсенала стимулов, как материальных, так и моральных, как текущих, так и стратегических, их гибкое сочетание, быстрое реагирование на изменения во внешней и внутренней средах. Ведь, как известно, в современных условиях конкурентным преимуществом обладает компания, имеющая более совершенную мотивационную систему.

Глава 3.
СТИМУЛИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

3.1. Концепция стратегически ориентированной системы стимулирования

В данном разделе будет рассмотрена характеристика современных систем стимулирования. При их разработке в отечественных компаниях необходимо, на наш взгляд, учитывать следующие основные противоречия: между внешней и внутренней средой; между наемным работником и собственником; между текущими и стратегическими целями компании.

Остановимся на последнем противоречии подробнее.

В информационной экономике как фундаменте постиндустриального общества ведущая роль принадлежит личности. Это связано с выдвижением на первый план информационного ресурса. В системе управления компанией наблюдается смещение акцента с позиций контроля (контроллинга) к управлению с позиций сотрудничества. Как подтверждение сказанному выше, наибольшее распространение и соответственно описание в специальной, в том числе и зарубежной научной литературе среди современных концепций стимулирования получили системы участия в прибыли предприятия.

Системы участия в прибыли предприятия представляют систему выплат на основе добровольных договорных материальных поощрений, варьирующих по своей величине дополнительно к обязательному вознаграждению.

Их сущностной характеристикой является то, что они представляют систему стимулирования, ориентирующую на текущий результат (СС ТР).

По - нашему мнению, более перспективна в современных условиях концепция стратегически ориентированных систем стимулирования.

Под стратегически ориентированной системой стимулирования (СОСС) мы понимаем систему, базирующуюся на следующих принципах: 1) нацеленность на достижение долгосрочных целей, то есть целей, не связанных с краткосрочно получаемой прибылью, а следовательно, и сиюминутной выгодой; 2) обеспечение возможности проведения

активной инновационной политики; 3) поощрение готовности к риску; 4) создание условий для реализации базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-среды.

Нам представляется, что для компаний, намеревающихся продолжать свою деятельность на рынке и сохранить свою конкурентоспособность, наиболее актуальна именно разработка долгосрочных целей.

В рыночной экономике стратегической целью компании является максимизация доходов акционеров (рис. 3.1).

Как известно, акционер получает доход в двух видах: первый – в виде дивидендов, второй – в виде приращения стоимости капитала. Именно повышение ценности бизнеса и увеличение рыночной стоимости компании является конечной целью последней.

Другими целями компании выступают, во-первых, максимизация прибыли и, во-вторых, обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности. Их можно рассматривать как текущие (или вторичные) цели развития компании.

При анализе использования прибыли одним из ключевых вопросов является определение доли, направляемой на развитие (капитализацию) предприятия. Важную роль при этом играют модели устойчивого роста. В их основе лежит отношение прибыли, направляемой на накопление, к собственному капиталу. В развернутом виде они представляют определенное соотношение тактических и стратегических факторов. Таким образом, при разработке стратегически ориентированных систем стимулирования в условиях рыночной экономики России необходимо учитывать:

1) оптимальное сочетание текущих и долгосрочных факторов;

2) возможность корректировки соотношения текущих и стратегических величин с учетом конкретной ситуации.

Сравнительная характеристика современных концепций стимулирования представлена в табл. 3.1.

Исходными предпосылками концепции стратегически ориентированной системы стимулирования являются:

- задание определенного стандарта мотивационной системы с точки зрения реализации: для отдельного человека – базовых и социальных потребностей, для компании в целом – экономической эффективности и социальной справедливости;
- формулировка основных принципов ее функционирования;
- развитие в направлении технического усовершенствования.

Можно сформулировать следующие принципы функционирования СОСС:

1. Рассмотрение мотивационной системы в единстве денежных и неденежных стимулов.
2. Оптимальное сочетание стратегических и текущих стимулов (временной фактор).
3. Создание базы данных с информацией на каждого человека о его доминирующей структуре потребностей.
4. Разработка технологии идентификации структуры потребностей человека.
5. Гармонизация целей собственника, менеджера, наемного персонала («баланс интересов»).

Учет временного фактора означает первоначальное обеспечение базовых потребностей, затем – социальных.

Принцип гармонизации целей должен найти отражение, во-первых, в «целевой картине» компании (ее миссии); корпоративные документы – стандарт, внутрифирменный хозяйственный кодекс и т.д.; во-вторых, в конкретизации целевых установок (оценочные модели мотивации бизнеса компании, ее структурных подразделений, показатели деятельности отдельных исполнителей); организационные документы – положения по оценке, аттестации и т.д.; в-третьих, в конкретизации положений, определяющих состав и структуру системы стимулирования; организационные документы – коллективный договор, положение о премировании и т. д.

В структуре мотивационной системы наемных работников основным элементом выступает система денежного (материального) стимулирования. В свою очередь, главное место в ней занимает заработная плата. Интересное исследование по типологии национальных систем материального стимулирования проведено А.А. Соболевской при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда [186]. В качестве предмета исследования автором были выделены три модели организации заработной платы: североамериканская, европейская (французская и немецкая), японская. Целью исследования явилось выявление и описание общих черт организации заработной платы, составляющих типологическую основу оплаты труда в странах с развитыми рыночными отношениями. Общее и специфическое изучалось как в статике – заработная плата, ее структура и размеры по отдельным странам, так и в динамике – механизм образования заработной платы. В

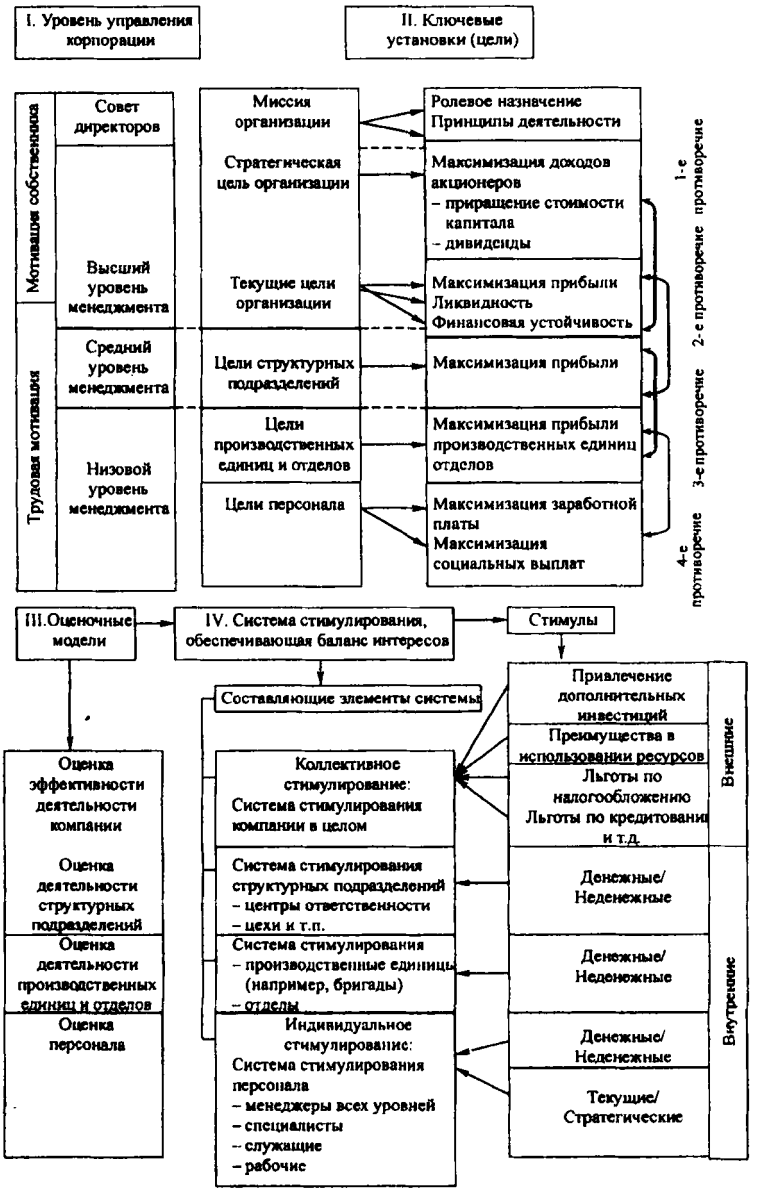


Рис. 3.1. Схема мотивационной системы компании

Таблица 3.1

Сопоставление современных концепций стимулирования

Отличительные признаки	Системы стимулирования текущего результата (ССТР)	Стратегически ориентированные системы стимулирования (СОСС)
Целевая ориентация	Краткосрочно получаемая прибыль	Приращение стоимости капитала
Проблемы	Базируется на экономических показателях финансовой отчетности, связанных с прошедшим периодом деятельности предприятия Наличие определенных погрешностей в оценке доли прибыли, причитающейся отдельным работникам по результатам их труда	Сложности с операционализацией стратегических целей Сложности с контролем и оценкой достижений предприятия Трудности измерения труда работников
Преимущества	Сравнительная простота в постановке целей Возможность оперативного контроля и оценки результатов деятельности компании, ее структурных подразделений Отработанная система оценки персонала	Базируется на прогнозных оценках наряду с оценками прошедшего периода Формирование и поддержание инновационной среды Стимулирование деловой активности персонала

единстве это составляет, по определению автора, «единый комплекс национальной заработной платы».

По результатам исследования сделан вывод: практически во всех экономически развитых странах по составу и структуре наблюдается практически один и тот же набор элементов, но они встроены в иные мотивационную и социальную системы, обусловленные влиянием государственного и рыночного факторов, что объясняется различиями социально-политической системы и отношениями на рынке труда.

Зарплата работника строится по концепции, предложенной американским экономистом Э. Лоулером, и включает три компоненты (рис. 3.2).

Первая – выплачивается за выполнение должностных обязанностей. Все, выполняющие в организации подобные функции, получают одинаковое вознаграждение.

Вторая – определяется выслугой лет и стоимостью жизни. Эту часть получают все работники фирмы, но для разных групп она различна. Ее величина регулируется ежегодно.

Третья – определяется индивидуально для каждого работника в зависимости от достигнутых им результатов.

Однако до настоящего времени остаются малоизученными методические вопросы анализа специфики, мотивационной системы компании, оценки ее потенциала. Еще только наметился переход к модели исследования, в основе которой лежит связь между оценкой эффективности деятельности менеджмента компании и степенью реализации ее потенциала. Необходимый для этого методический аппарат, инструментарий должен базироваться на анализе всех сторон воспроизводственного процесса по всей иерархии: компания – подразделение – персонал.

К изучению мотивационных систем в условиях рынка с позиций системного подхода наиболее близко, на наш взгляд, подошли и наиболее плодотворными оказались исследования Д.А. Сафьянова, А.В. Моденова, Ю.А. Москалева.

Так, Д.А. Сафьяновым изучались типологическая структура трудовой мотивации персонала (по модели В.И. Герчиковой), мотивационные предпочтения руководителей и специалистов предприятия (по модели Ф. Херцберга) [179]. В качестве недостатков можно выделить следующие.

Первый. Рекомендации автора к стимулированию труда основных профессионально-должностных групп работников крупного предприятия не включают стратегических целей развития организации, а ориентируют на достижение текущей экономической эффективности функционирования предприятия, его подразделений. Таким образом, в модели оценки влияния стимулирования труда на эффективность организации не прописано оптимальное сочетание тактических и стратегических факторов.

Второй. Автор «замыкается» на исследовании именно внутренних предпочтений работников. При этом не учитывается влияние внешних факторов.

А.В. Моденов отмечает необходимость комплексного подхода к оценке влияния стимулирования [131].

Нахождение компромисса между ожиданиями наемного работника и предпринимателя – вот суть стимулирования работников в рыночной экономике. Работник стремится к получению большего материального вознаграждения при меньшем объеме выполняемых работ. Предприниматель стремится к получению максимальной прибыли при минимуме издержек, в том числе и на персонал.

Оценка потенциала организации нами понимается как возможность организации адаптироваться к новым условиям хозяйствования.

Рис. 3.2. Схема эффективной мотивирующей заработной платы по Э. Лоулеру [125]

Следовательно, рассматривать социальные и экономические проблемы любой организации, оценивать возможности ее будущего развития можно раздельно по элементам социальных гарантий и финансовых источников и в единстве всех его элементов через структуру организации с позиций удовлетворения материальных и социальных потребностей всех участников бизнес-среды.

При этом мы исходим из методологической посылки, суть которой можно выразить так: мотивационные исследования формирования и развития систем стимулирования (а не частных вопросов оценки и стимулирования рабочих, менеджеров и т.д.) должны базироваться, во-первых, на количественной и качественной оценке взаимосвязи проблем внутри и вне определенной организации; во-вторых – на анализе метасоциальных пропорций (между внешней средой, предприятием, человеком); в-третьих – на учете биологической и общественной сущности человека, его потребностей, на знании и использовании личной заинтересованности в реализации человеческих способностей.

Побудительным мотивом проявления инициативы персонала, его предпринимательской активности является стремление реализовать свои базовые и социальные потребности.

Именно на уровне организации на три четверти удовлетворяются потребности персонала.

Поэтому мы считаем правомерным и целесообразным разработку стратегически ориентированной системы стимулирования для четырех уровней, включающих:

- персонал;
- производственные единицы и отделы;
- структурные подразделения;
- организацию в целом (подразумевая при этом интересы высшего менеджмента и акционеров, инвесторов).

По мнению Ю.А. Москалева, на мотивацию труда в процессе трансформации экономических систем оказывают влияние следующие факторы [133]:

- характеристики состояния объектов изменений;
- условия труда и факторы, их определяющие;
- социально-психологические факторы;
- методы управления, применяемые руководством;
- установленные или сформировавшиеся цели трансформации.

Можно выделить следующие аспекты, отрицательно влияющие на мотивационную систему на отечественных предприятиях:

1. Неразвитость системы целеполагания и ее обеспечивающих управленческих процедур.
2. Неоптимальные условия труда как результат применяемых методов управления и сформировавшихся рабочих процессов.
3. Недостаточное внимание развитию человеческих ресурсов со стороны менеджмента всех уровней.
4. Слабую мотивацию персонала к изменениям, что, в свою очередь, может быть обусловлено неразделенностью работниками целей изменений и низким уровнем вовлеченности их в эти процессы, а также дефицитом требуемых знаний и навыков.

В табл. 3.2. представлены характерные проблемы разработки мотивационных систем применительно к двум выделенным нами моделям: ССТР и СОСС. Первостепенной задачей менеджмента является выбор необходимых методов и видов стимулирования, обеспечивающих достижение поставленных целей и создающих высокий уровень мотивации, приводящий к ослаблению социальной напряженности в коллективе.

Все вышеперечисленные проблемы взаимосвязаны между собой, что можно представить в виде диаграммы причинно-следственных связей или схемы Исикава (рис. 3.3). Схема Исикава, или «рыбная кость», представляет собой метод (инструмент) системного анализа. Его применение позволяет сфокусироваться на проблеме, которую мы хотим исследовать, и сформулировать проблемное поле мотивации путем установления причинно-следственных связей.

Таблица 3.2

Характерные проблемы разработки мотивационных систем на корпоративном уровне

Проблемы	ССТР	СОСС
1. Заинтересованность в изменениях	Жесткие, целеориентирующие подходы к изменениям	Сочетание жестких целеориентирующих и мягких (адаптивных) подходов к изменениям, нацеленных на самораскрытие человеческого потенциала организации
2. Целевое начало (в процессе инноваций)	Нет общего видения будущего Негативная оценка последствий инноваций со стороны сотрудников организации	Есть видение перспектив развития Нейтральная или положительная оценка инноваций сотрудниками организации
3. Действия руководства в создании необходимых условий эффективного труда для подчиненных	Достаточны	Недостаточны
4. Работа по повышению квалификации работников, их перспективному развитию	Руководство не заинтересовано не в повышении квалификации подчиненных, а только в совершенствовании владения техническими навыками	Руководство заинтересовано в повышении как технических навыков, так и квалификации работников
5. Используемые методы стимулирования для развития творчества и инициативы	Не способствуют развитию творчества и инициативы, что не приводит к вовлечению работников в процесс инноваций	Способствуют развитию творчества и инициативы, а следовательно вовлечению работников в процесс инноваций
6. Система поощрений в организации	Адекватный характер текущей деятельности. Слабо развита система стимулирования, что характеризуется малым количеством видов и форм стимулирования, причем преобладают материальные стимулы, система слабо чувствительна к реальным результатам труда, в ее основе - реакция на недостатки работников, а не их достижения	Адекватный характер на развитие организации. Система стимулирования имеет разветвленную сеть, сочетает материальные и моральные стимулы, чувствительна к результатам труда, основывается на реакции на достижения
7. Проблемы в реализации функций контроля	Контроль носит нерегулярный, необязательный характер; слабая связь с поощрением	Контроль носит регулярный, обязательный характер; тесная связь с поощрением

Изучение эволюции мотивационных систем позволяет нам сделать следующий вывод: несмотря на более или менее общий подход к пониманию цели (приращение стоимости, максимизация прибыли и т.д.), нет однозначного толкования в средствах достижения этой цели, т.е какие оценочные модели и стимулы при этом необходимо использовать.

Рис. 3.3. Схема Исикава по проблемному полю мотивации

3.2. Реализация концепции стратегически ориентированной системы стимулирования на основе контроллинга

Глобализация экономики и обострение конкуренции в последней четверти XX в. вызвали необходимость развития наряду с тактическим (текущим) стратегического менеджмента. В частности это проявилось в реализации функций менеджмента, а именно: планировании, анализе, контроле, стимулировании. В 80-е гг. в специальной экономической литературе появились публикации, посвященные стратегическому планированию. В 90-е гг. вышли первые работы по контроллингу, в которых стратегический и тактический контроллинг рассматривались как отдельные виды. В начале XXI в. появились первые работы, в том числе и диссертационные, посвященные проблемам стратегического анализа, а в 2002 г. в России проведена первая конференция по этой теме. В этой связи с учетом временного фактора правомерно, на наш взгляд, говорить о стратегическом стимулировании, которое имеет место в практической деятельности наряду с текущим стимулированием.

Взаимосвязь перечисленных выше функций с позиций информационного обеспечения мотивации бизнеса можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 3.4).

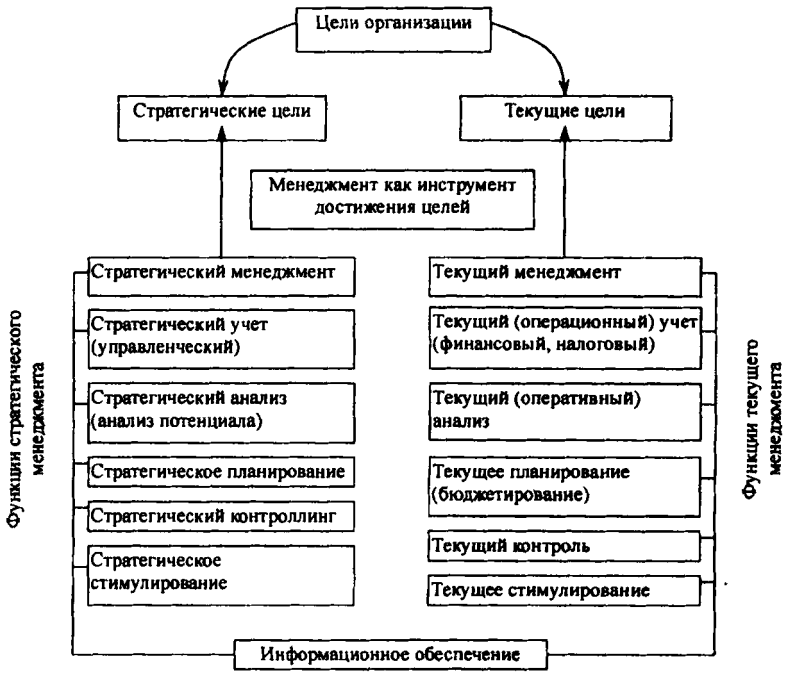


Рис. 3.4. Схема информационного обеспечения мотивации бизнеса

Каждый элемент, представленный на рис. 3.4, имеет свои специфические инструменты. Например, стратегический и текущий анализ – свои оценочные модели мотивации бизнеса, отличающиеся разным набором показателей, направленностью, периодичностью их измерения и т.д.

Аналогично стратегический и текущий контроллинг имеют отличительные инструменты контроля [226].

В данном исследовании нас будут интересовать наряду с оценочными моделями мотивации бизнеса специфические схемы стимулирования с учетом фактора времени. При реализации концепции стратегически ориентированной системы стимулирования (СОСС) важно оптимальное сочетание краткосрочных и долгосрочных стимулов при доминирующем положении долгосрочных [212]. В реализации концепции СОСС важную роль призван сыграть контроллинг.

Появление стратегического анализа вызвано объективной необходимостью позиционирования компании на рынке и оценки его

конкурентоспособности. В общем виде под стратегическим анализом понимается процесс сбора, обработки и анализа информации о состоянии и перспективах развития внешней среды и потенциала компании. Результатом анализа внешней среды является оценка внешних возможностей функционирования компании. Результатом анализа потенциала компании является оценка собственных возможностей развития компании. По сравнению с текущим анализом, стратегический анализ связан с качественными характеристиками, имеющими в большей степени вероятностный характер.

В данном разделе рассмотрим слабо разработанные как в отечественной, так и зарубежной литературе сущность, функции и инструментарий стратегического анализа в контексте мотивационного менеджмента компании. Поведенческие аспекты бизнеса обусловливают необходимость изучения мотивации всех основных участников бизнес-процесса и разработки мотивационной системы компании с учетом их интересов. Процесс разработки и стадия реализации мотивационной системы в значительной степени зависят от социальной компетентности менеджера. Процесс разработки мотивационной системы компании можно представить следующей схемой (рис. 3.5).

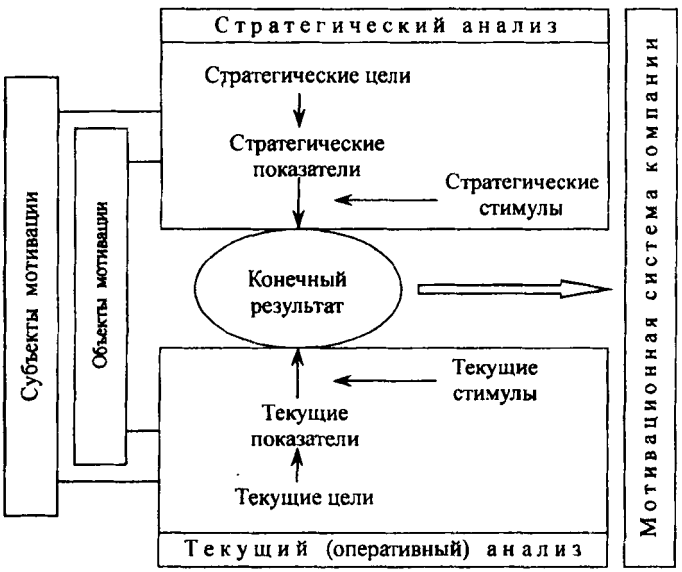


Рис. 3.5. Процесс разработки мотивационной системы компании

Стратегический анализ играет приоритетную роль в разработке мотивационной системы. Он адаптирован как к базовым, так и социальным потребностям участников бизнес-процесса. Назначение стратегического анализа раскрывается в следующих его функциях:

- необходим для функционирования мотивационного менеджмента компании;
- создает условия для получения более полной и достоверной информации;
- помогает в формулировании конкурентных стратегий мотивационной политики компании на различных стадиях ее жизненного цикла;
- обеспечивает согласованность целей различных участников бизнес-процесса, включая отдельные бизнес-единицы;
- контролирует степень достижения поставленных целей на основе оценочных показателей и схем стимулирования.

Разработке оптимальной схемы стимулирования должна предшествовать разработка системы оценочных показателей.

Обоснование необходимости применения системы сбалансированных показателей в оценке деятельности организаций, структурных подразделений и менеджеров.

К числу основных требований, на наш взгляд, относятся следующие:

1. Необходимо различать оценку деятельности менеджеров и оценку деятельности подразделений.
2. Следует комплексно подходить к выбору оценочного показателя (ROI или остаточная прибыль), элементов его расчета и способов измерения (восстановительная или первоначальная стоимость).
3. Основной оценочный показатель дополняется нефинансовыми данными (качество, производительность и др.).

В табл.3.3 представлен обзор применения «финансовой составляющей» (финансового компонента) в сравнительной оценке менеджеров, деятельности структурных подразделений, компании в целом.

При подготовке обзора использованы данные результатов исследования, проведенного нами на 86 предприятиях г. Томска в декабре 2002 г. (см. разд. 2.2.), а также данные по фирмам Великобритании и США [230].

Общее, что объединяет обследованные компании в России, Великобритании и США, – при оценке деятельности структурных

Таблица 3.3

Показатели, используемые при сравнительной оценке менеджеров, деятельности структурных подразделений, компании в целом, в % от числа обследованных компаний

Показатели	Предприятия России, %	Фирмы США, %	Фирмы Великобритании, %
1. Степень достижения ROI, установленного компанией	–	51,7	44,7
2. Выполнение планов (бюджетов)	38,4	49,3	43,7
3. Достижение целевой прибыли до налогообложения и уплаты процентов	1,2	45,4	50,5
4. Достижение целевой прибыли после уплаты процентов	14	28,8	37,4
5. Достижение заданного уровня денежного потока	24,4	21,5	41,7

подразделений, менеджеров используются разнообразные показатели, причем чаще в сочетании.

Специфическое, что позволяет назвать отличительные особенности по странам, для отечественных компаний, по данным обследования в декабре 2002 г., из перечня предложенных для оценки показателей на первом месте – «выполнение планов/бюджетов» (38,4%), на втором – «достижение заданного уровня денежного потока» (24,4%), на третьем – «достижение целевой прибыли после уплаты процентов» (14%). Для предприятий Великобритании первое, второе и третье места разделили соответственно следующие показатели: «достижение целевой прибыли до налогообложения и уплаты процентов» (50,5%), «степень достижения ROI, установленного компанией» (44,7%) и «выполнение планов (бюджетов)» (43,7%).

Для предприятий США доминирует показатель «степень достижения ROI, установленного компанией» (51,7%), на втором месте – «выполнение бюджетов» (49,3%) и на третьем – «достижение целевой прибыли до налогообложения и уплаты процентов» (45,4%).

Показатель «достижение заданного уровня денежного потока» для предприятий Великобритании по частоте распространения находится на четвертом месте (41,7%), а для предприятий США – на последнем, пятом месте (21,5%).

Ключевым регулятором оценки текущей деятельности является показатель прибыли. Причем прибыль данного подразделения должна покрывать расходы следующего уровня. Таким образом, внедрение в компаниях оценочных моделей с использованием бюджетов позволяет сформулировать целевые показатели, как стоимостные, так и количественные; направлять деятельность руководителей подразделений на достижение конкретных целевых показателей; создать систему стимулирования руководителей на основе достижения запланированных показателей; улучшить информационный обмен (деловые контакты) и взаимодействие подразделений компании на горизонтальном уровне.

Главным недостатком использования показателей прибыльности ROI, ROA, ROS является то, что они относятся к показателям текущей оценки мотивации бизнеса и не отражают стратегических аспектов деятельности. Их применение отвечает в основном интересам менеджеров и лишь частично – собственников и потенциальных инвесторов.

Основные закономерности развития мотивационных систем российского и западного менеджмента.

Для мотивационной системы российского менеджмента 30 – 80-х гг. XX в. характерно исключение («выхолащивание») финансовой составляющей. В то же время, особенно в период с середины 70-х до середины 80-х гг., очень сильна социальная составляющая. 90-е гг. характеризуются практическим сведением к нулю социальной составляющей и доминированием финансовой составляющей. Для мотивационной системы западного менеджмента характерна обратная тенденция: в 30 – 80-е гг. преобладает финансовая составляющая, а с начала 80-х гг. наблюдается возрастание роли социальной составляющей. Данные тенденции наблюдаются применительно как к оценочным моделям, так и к системам стимулирования. Отсюда возникают вопросы: что является сущностным, системообразующим фактором этих мотивационных преобразований? Кто выступает регулятором этих преобразований?

Система стимулирования должна создавать условия для достижения поставленных целей и предотвращения возможных злоупотреблений. Таким образом, главной задачей ведущего менеджера является наблюдение за работой подчиненных с точки зрения прилагаемых ими усилий и гармонизации целей собственников, менеджеров и рядовых исполнителей, что и обеспечивает мотивацию бизнеса.

Информационное обеспечение выступает как средство административного контроля. В отличие от технического, управленческий контроль связан с деятельностью людей. Следовательно, при разработке контрольно-управленческих систем обязательно должны учитываться фундаментальные положения мотивационной теории.

Управленческая информация характеризуется своей многоаспектностью, рассеяна по различным источникам. В случае перенасыщения информацией возникает информационная перегрузка, что приводит к ослаблению контрольных функций. Таким образом, имеем отрицательный эффект. В случае недостаточности информации могут приниматься неадекватные конкретной ситуации решения, что может привести к «дисфункциональному» поведению персонала. То есть налицо опять отрицательный эффект. Отсюда можно сформулировать основные требования к информации для целей мотивации бизнеса:

- представление информации в нужном объеме и формах;
- оперативность представления информации;
- отражение как текущих, так и стратегических целей;
- соблюдение принципа симметрии при предоставлении информации, т.е. она должна быть равнодоступной для собственников, менеджеров и исполнителей, что весьма проблематично в рыночных условиях;
- рассмотрение основных пользователей информации по мотивации бизнеса, а именно – менеджеров, в тесной увязке со способами сбора и обработки этой информации;
- скорость обработки информации.

Назначение современных автоматизированных информационных систем (современных информационных технологий) так собрать, тематически сгруппировать и обработать информацию, чтобы ускорить ее обработку, доступ менеджера к информации, представленной в схематическом виде для удобства ее интерпретации в целях мотивации бизнеса и его стимулирования. При этом как менеджеры, так и бухгалтеры выступают неотъемлемым элементом контрольно-управленческих систем в качестве субъектов стимулирования. Подготовкой учетно-аналитической, а также прочей информации занимается бухгалтер-аналитик. Менеджер ее интерпретирует и применяет для управленческих решений по мотивации.

Внутренний контроль выступает главной функцией руководства. Контроль заключается в соотнесении реально достигнутых результатов с запланированными показателями. Его задача – количественная и

качественная оценка и учет результатов работы организации. Контроль выступает в качестве элемента обратной связи.

В условиях замкнутой системы управление с обратной связью в соответствии с принципом симметрии называется компенсационной симметрией [15]. Компенсационное уравнение (или компенсационное условие) можно представить как

$$\tau / \xi^2 = 1, \text{ или } \tau = \xi^2, \text{ или } \xi = \sqrt{\tau} \ .$$

Оно показывает, как нужно изменить одну часть параметров, чтобы скомпенсировать изменение другой части параметров, т.е. сохранить условие инвариантности.

Такое управление заключается в сведении к нулю ошибки регулирования. Другими словами, регулятор должен работать так, чтобы ошибка (погрешность) регулирования, определяемая как $\xi - \sqrt{\tau} = \Delta x$, стала нулевой т.е. $\Delta x = 0$. Тем самым поддерживается условие симметрии (инвариантности) или сохранения заряда – энергии, усилий персонала, что обеспечивает движение, развитие организации. С точки зрения управленческой симметрии, правомерно рассмотрение фундаментального математического понятия «устойчивость» применительно к развитию организации как системы. Система теряет свою устойчивость, становится неконкурентоспособной, вследствие чего разрушается ее структура при достаточно больших коэффициентах демотивации. Восстановить систему при работе регулятора в «скользящем» режиме является достаточно сложной задачей. Здесь важно искусство нахождения компромисса между противоречивыми интересами собственников, менеджеров и рядовых исполнителей для поддержания устойчивости данной структуры. Для децентрализованных систем, при которых создаются центры ответственности, можно рекомендовать «каскадное» регулирование. В этом случае на основе принципов декомпозиции следует создавать «локальные» регуляторы, поддерживающие в пределах нормативов определенные «локальные» (промежуточные, внутренние) величины, например величину ROA для структурных подразделений или центров ответственности. Тем самым уменьшается отрицательное воздействие на главную регулируемую величину, например ROI организации, что облегчает работу главного регулятора. Большая система регулирования как бы «расслаивается» на локальные системы регулирования. При этом локальные регуляторы должны работать очень быстро, опережая работу главного регулятора. В соответствии с «Управленческой парадигмой Мира», структура

существует, проявляется и функционирует в виде закона природы или общества, пока и поскольку она устойчиво поддерживается на определенном интервале времени посредством одного или нескольких регуляторов, сосредоточенных или распределенных. При этом наблюдаемые флуктации рассматриваются как ошибки регулирования этих систем управления. Они используются регулятором обратной связи для выработки управляющих воздействий, поддерживающих структуры данного объекта регулирования.

Мотивацию на основе стратегически ориентированной системы стимулирования можно, на наш взгляд, рассматривать как идеальную модель. Мотивацию на основе существующей системы стимулирования текущего результата можно выразить как $\Delta x > 0$. Задача ставится так: что необходимо сделать для устранения отклонений, т.е. сведения Δx к нулю? В системе стимулирования в качестве постоянной величины рассматривается оклад, устанавливаемый с учетом рыночной стоимости. Компенсационные выплаты рассматриваются как переменная величина. На их величину оказывает влияние достижение как текущих, так и долгосрочных целей.

Реализация концепции СОСС может быть действенной только в рамках интегрированной информационной системы, что подтверждается обзором российского рынка информационных технологий, а также результатами проведенных нами исследований в компаниях г. Томска в декабре 2002 г.

Обзор ИТ-рынка России. Информационное обеспечение мотивации бизнеса на отечественных предприятиях на сегодняшний день решается по двум направлениям: первое – внедрение системы управления персоналом; второе – внедрение системы управления всеми ресурсами корпорации, взаимосвязанной с другими системами, например системой управленческого учета или контроллинга и др.

Первое направление первоначально предназначалось для автоматизации работы кадровой службы по учету персонала. В дальнейшем оно стало обеспечивать решение многих других управленческих задач – проведение аттестации, текущей оценки персонала и т.д. (см. табл. 3.4). Таким образом, его основным назначением стало управление человеческими ресурсами организации. Отличительной особенностью программных продуктов этого направления является их автономное функционирование в виде отдельного функционала. Главными пользователями информации являются представители кадровой службы и менеджеры.

Второе направление представляет систему управления всеми ресурсами организации, взаимосвязанную с ее учетной и плановой системой. На наш взгляд, оно является более перспективным. Главным достоинством является интегрированность системы, т.е. возможность решать другие управленческие задачи: бюджетирование, контроль и регулирование, оценку деятельности, стимулирование и др. Данный

Таблица 3.4

Информационное обеспечение мотивации бизнеса на примере отечественных компаний [262, 267]

Управленческие задачи	1-е направление			2-е направление		
					ERP	
	БОСС-кадровик	Деловое досье	АиТ/ Управление персоналом	Галактика	Oracle Human Resours	Axapta
1	2	3	4	5	6	7
Учет персонала	+	+	+	+	+	+
Ведение штатного расписания, его моделирование	+	+		+	+	+
Расчет заработной платы	+				+	
Отбор и расстановка кадров, их перемещение	+	+	+	+	+	+
Обучение персонала и повышение квалификации	+	+			+	+
Профиль должности, рабочего места, сотрудника	+				+	+
Использование рабочего времени	+				+	+
Аттестация	+	+				+
Оценка персонала	+	+				+
Планирование карьеры (планы развития)	+	+		+		+
Мотивация и стимулирование персонала (планы поощрения, система компенсационных пакетов)	+	+		+		+
Оценка эффективности управления персоналом (мониторинг бюджета на управление персоналом, сроки исполнения заявки на замещение вакансий и т.д.)		+				
Ведение отчетности по типовым государственным формам	+	+		+	+	+
Ведение управленческой (нестандартной) отчетности	+	+		+	+	+
Проведение корпоративных мероприятий				+		

подход соответствует опыту крупных компаний Европы и США. Таким образом, управление персоналом с точки зрения мотивации и стимулирования рассматривается как функционал в составе более общей информационной системы управления всеми аспектами деятельности организации. Оно предназначено для оценки деятельности организации в целом, ее структурных подразделений, центров ответственности, а также менеджеров всех уровней. Основными пользователями информации выступают наряду с менеджерами представители разных служб организации, в том числе и сотрудники бухгалтерии.

И первое, и второе направления достаточно широко используют опыт западных компаний, адаптируя их под мотивационную модель российского менеджмента. Следует отметить, что внедрение уже адаптированных систем длится годами. По мнению специалистов, в области реинжениринга на изменение всей системы управления требуется не менее десяти лет.

Наиболее сложными и дорогостоящими программными продуктами являются системы управления ресурсами ERP, обеспечивающие решение как текущих, так и стратегических задач мотивации бизнеса. Практика показывает, что для ускорения внедрения системы управления персоналом организации параллельно с внедрением дорогостоящей системы устанавливают более простые системы первого направления.

Процесс внедрения систем второго направления длится годами и сопровождается консалтинговыми мероприятиями. Стоимость такого проекта исчисляется десятками миллионов долларов США.

3.3. Современный инструментарий и технологии стимулирования в практике отечественных компаний

Источниками стимулирования деловой активности бизнеса или финансовыми источниками его развития выступают: прибыль чистая – для компании, учетная – для структурных подразделений; дополнительные вложения акционеров; долгосрочные заемные средства инвесторов и кредиторов; льготы по налогообложению; амортизационные отчисления.

Одним из источников стимулирования бизнеса является реальный уровень налогообложения. К основным способами легального занижения налогооблагаемой базы относятся: выдача своим подразделениям кредитов на исследования в связи с тем, что они не облагаются налогом; выплаты сотрудникам зарплаты в виде опционов; вынесение

подразделений компании в офшорные зоны; использование «серых» зарплатных схем и др.

Управленческие решения по перераспределению материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов между структурными подразделениями бизнеса принимаются топ-менеджером компании на основе субъективного подхода бухгалтера к формированию финансового результата и финансового состояния. Выбор методологии учета влияет на интерпретацию данных учета и их отражение в отчетности. Стимулирование как функция управления тесно связано с системой управленческого учета и контроллинга. Управленческий учет создает информационную основу для формирования схем стимулирования менеджеров всех уровней с учетом поставленных целей. Сравнительная оценка достигнутых результатов осуществляется в системе контроллинга, что позволяет оперативно принимать решения по отклонениям и обеспечивать более тесную увязку вознаграждений менеджеров с конечными результатами деятельности компании, ее структурных подразделений.

Функции, выполняемые менеджерами компании, должны находиться под контролем собственника, а также других участников бизнес-среды (инвесторов, государства, персонала и т.д.). Важное методологическое значение имеет разграничение понятий расходов, чистой, остаточной, капитализированной прибыли и т.д., что позволяет более прагматично оценивать управленческие решения, принимаемые менеджерами.

По мнению Ж. Тироля [201], акционеры не способны адекватно контролировать деятельность управляющих и определять затраты фирмы и спрос на ее товар. Основной проблемой стимулирования выступает проблема исполнения в форме морального риска.

Вознаграждение управляющего зависит от двух факторов: рыночной стоимости фирмы и текущих прибылей. Для усиления заинтересованности управляющего в приращении стоимости и ориентации на долгосрочную перспективу в мировой практике получили распространение акционерные опционы. Под акционерным опционом, или опционом на покупку акций (Stock option), понимается «контрактное соглашение, позволяющее некоторым служащим купить определенное число акций по установленной цене в определенный период времени». Они используются в качестве стимула как для менеджеров, так и для ведущих специалистов.

Основная идея вознаграждения топ-менеджеров на основе стоимости акций, а не прибыли, заключается в том, что прибыль дает достаточно

искаженную оценку их работы. Инвестирование за счет полученной прибыли снижает размер текущей прибыли и не отражает при этом профессиональное несоответствие или бездействие управляющего.

Однако те факторы, которые невозможно проверить аудиторской проверкой из-за бухгалтерских манипуляций, проявляются на рынке. Они отражаются на стоимостной оценке фирмы. Таким образом, опционы следует рассматривать как стратегический стимул для управляющих.

В ходе проведения обследования компаний Сибирского федерального округа (см. гл. 2) нами зафиксирован весьма ограниченный набор форм поощрений и компенсаций, используемых на сегодняшний день в практике отечественных компаний. Это связано с ограниченными финансовыми источниками стимулирования, что вызвано причинами как объективного, так и субъективного характера.

В стоимостной концепции финансового управления компанией вознаграждения и затраты по регулированию и контролю взаимоотношений основных участников бизнес-процесса, и в первую очередь собственников и менеджеров, оказывают прямое влияние на стоимость компании.

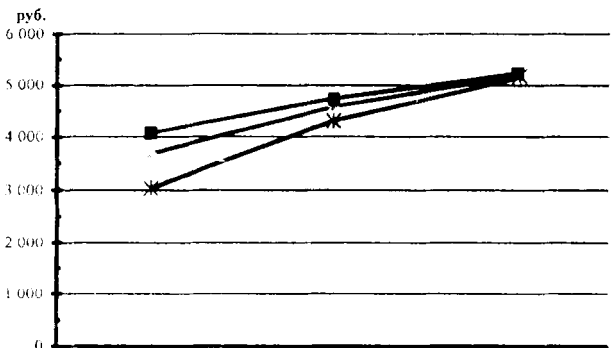
Рассмотрим составляющие финансового компонента мотивационного механизма. К ним, по нашему мнению, относятся: 1) наличные источники стимулирования; 2) стоимость как отдельных современные схем стимулирования (пенсионные, страховые и т.д.), так и мотивационной системы в целом, что имеет первостепенное значение для акционеров компании; 3) удовлетворенность трудом топ-менеджеров в теории агентских отношений и др. [87, 109, 197, 200].

Назовем особенности формирования финансовой политики в области мотивации и стимулирования труда в отечественных компаниях в контексте учета влияния рыночного фактора. Воздействие рыночного фактора следует рассматривать в двух аспектах: 1) разработка эффективных программ стимулирования труда с учетом конкуренции на рынке труда; 2) разработка программ оплаты труда с учетом жизненного (рыночного) цикла компании (ЖЦК).

Для привлечения и удержания наиболее квалифицированных работников компании необходима информация о конкуренции на рынке труда. Практическое применение данных о рыночных уровнях оплаты труда носит многоцелевой характер. В финансовом плане это – установление структуры окладов и часовых тарифных ставок, разработка бюджетов по оплате труда, определение объемов гарантий и компенсаций

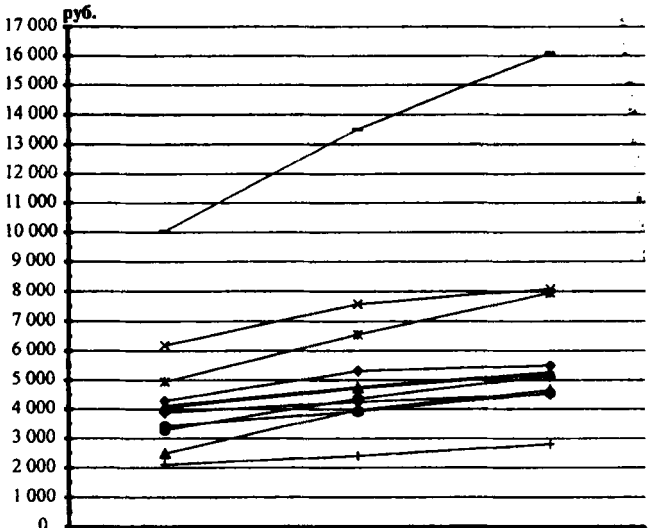
на корпоративном уровне, разработка систем стимулирования, приобретение акций, прямое внутрифирменное ценообразование и т.д. С другой стороны, такая финансовая аналитическая информация способствует укреплению положения высшего топ-менеджмента в глазах персонала компании в сравнении с компаниями-конкурентами.

Наши исследования показали, что независимо от отрасли, сферы деятельности или вида бизнеса, чем больше у компании финансовые возможности (доступ к источникам стимулирования), тем разнообразнее арсенал стимулов и форм вознаграждения, тем сложнее схемы стимулирования, применяемые в данной компании. В качестве индикатора, позволяющего сделать заключение о финансовых возможностях компании в контексте мотивации на рынке труда, можно предложить показатель среднемесячной начисленной заработной платы. Его преимущества: представлен в статистической отчетности, доступен для сравнительной оценки организационной деятельности компаний в области мотивации. Так, например, на рис. 3.6 приведена динамика роста среднемесячной заработной платы занятых в экономике г. Томска по



	2001 г	2002 г	2003 г.
Всего	3 685	4 577	5 194
Итого по производственным отраслям	4 082	4 737	5 227
Итого по бюджетным отраслям	3 029	4 308	5 136

Рис. 3.6. Среднемесячная начисленная заработная плата занятых в экономике г. Томска.

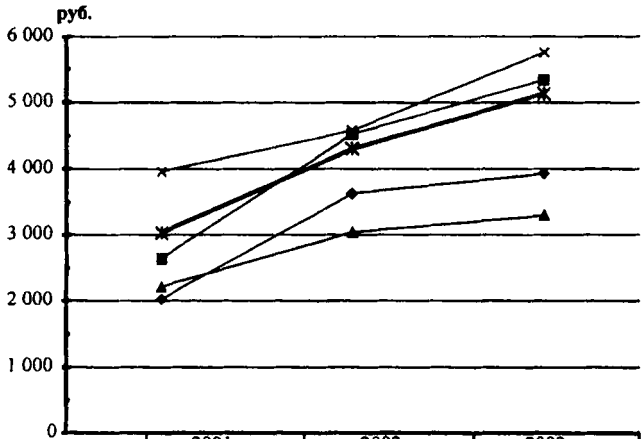


	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Промышленность	3 892	4 249	4 510
Лесное хозяйство	2 490	3 976	4 652
Транспорт	6 178	7 571	8 076
Связь	4 941	6 541	7 930
Строительство	3 411	3 927	4 557
Торговля, общественное питание	2 114	2 404	2 793
ЖКХ, непроизводственные виды бытового обслуживания	3 290	4 367	5 134
Финансы, кредит, страхование	10 048	13 513	16 100
Научные организации	4 295	5 305	5 482
Итого по производственным отраслям	4 082	4 737	5 227

Рис. 3.7. Среднемесячная начисленная заработная плата занятых в производственных отраслях г. Томска

отраслям производственной и бюджетной сферы, на рис. 3.7 – занятых в производственных отраслях г. Томска, на рис. 3.8 – занятых в бюджетных отраслях г. Томска за последние три года (с 2001 по 2003 г.). В табл. 3.5 приведена средняя заработная плата работников по отраслям промышленности г. Томска.

Статистические данные отражают отрасли и сферы, где сфокусированы наибольшие финансовые потоки, позволяющие формировать мотивационные механизмы, адекватные современным рыночным условиям. Это компании ТЭК (НК «ЮКОС», РАО ЕЭС), связи («Томсктелеком»), финансово-кредитная сфера, представленная



	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Здравоохранение, физкультура, социальное обеспечение	2 027	3 630	3 930
Образование	2 641	4 530	5 340
Культура и искусство	2 214	3 044	3 295
Управление	3 965	4 584	5 757
Итого по бюджетным отраслям	3 029	4 308	5 136

Рис. 3.8. Среднемесячная начисленная заработная плата занятых в бюджетных отраслях г. Томска

коммерческими банками, пенсионными и прочими страховыми компаниями и фондами, управление в лице органов законодательной и исполнительной власти, распоряжающихся финансовыми ресурсами и замыкающих на себя финансовые потоки. Именно в них и разрабатываются современные мотивационные механизмы. Это подтверждается проведенными нами исследованиями в рамках проекта «Мотивационная система российского менеджмента».

Существует дифференциация заработной платы между работниками бюджетной и производственной сферы, но она имеет тенденцию к снижению. Так, в 2001 г. средняя заработная плата работников производственной сферы составила 4082,0 руб., а бюджетной сферы – 3029,0 руб., их соотношение – 134,8%. В 2002 г. наблюдалось снижение этого соотношения до 110,0%, обусловленное более высокими темпами роста заработной платы бюджетников (142,2%) по сравнению с темпами роста заработной платы работников производственной сферы (116,0%). В 2003 г. соотношение уровня заработной платы между производственной

Таблица 3.5

Средняя заработная плата одного работника по отраслям промышленности г. Томска, без выплат социального характера [188 – 190]

Отрасль	Ноябрь 2001 г.		Ноябрь 2002 г.		Ноябрь 2003 г.	
	руб.	% к среднему уровню по промышленности	руб.	% к среднему уровню по промышленности	руб.	% к среднему уровню по промышленности
Промышленность	4941,5	100,0	6026,4	100,0	7377,0	100,0
в том числе: топливная	11586,1	234,5	13444,0	223,1	17296,9	234,5
электроэнергетика	10637,8	215,3	12404,1	205,8	13521,0	183,3
химическая и нефтехимическая	4055,4	82,1	6099,3	101,2	9405,5	127,5
машиностроение и металлообработка	3364,6	68,1	3880,1	64,4	5536,0	75,0
лесная и деревообрабатывающая	2231,0	45,2	4677,3	77,6	5348,8	72,5
мукомольно-крупяная и комбикормовая	4495,2	91,0	4238,5	70,3	6797,8	92,2
медицинская	4528,7	91,7	7756,9	128,7	8480,6	115,0
полиграфическая	3530,6	71,5	3910,8	64,9	5750,7	78,0
промышленность стройматериалов	3331,1	67,4	3674,4	61,0	4560,9	61,8
пищевая	3589,1	72,6	3515,5	58,3	3451,2	46,8
легкая	2838,7	57,5	3228,1	53,6	3933,1	53,3

и бюджетной сферами снизилось до 101,8%, что можно отметить как положительный момент (рис. 3.6).

Существует также дифференциация заработной платы, связанная с межотраслевым неравенством в оплате труда. Наиболее высокие заработки отмечаются в топливно-энергетическом комплексе, в транспортной сфере и сфере финансов, самые низкие – в бюджетных секторах экономики – здравоохранении, образовании, культуре (рис. 3.7, 3.8)

Воздействие рыночных регуляторов на цену труда можно наблюдать на примере межотраслевых пропорций в уровне заработной платы. Например, анализ статистических данных за 2001 – 2002 гг. показывает, что средняя заработная плата в отраслях промышленности г. Томска определяется не столько относительной сложностью и условиями труда, сколько уровнем и динамикой спроса на продукцию (прежде всего, сырьевые ресурсы) и, следовательно, спроса на труд. Например, в топливной промышленности средняя заработная плата в 3,5 – 4 раза превышает среднюю заработную плату в машиностроении и

Рис. 3.9. Система вознаграждений в НК «ЮКОС»

металлообработке, а также легкой промышленности (табл. 3.5). Таким образом, наблюдается влияние рыночной конъюнктуры.

Анализ приведенных выше статистических данных, а также проведенное нами обследование более 500 компаний, территориально расположенных в Сибирском федеральном округе в рамках проекта «Мотивационная система российского менеджмента» в декабре 2002 – июне 2004 гг., свидетельствуют, что, хотя понятие «заработная плата» уже превратилось в рыночную категорию, вместе с тем для подавляющего большинства экономически трудоспособного населения оно утратило в период рыночных преобразований и на сегодняшний день пока не восстановило свои основные функции: воспроизводственную и стимулирующую. Это говорит как о недостаточной развитости в нашей

стране институциональных структур всех уровней (федерального, регионального, местного), призванных регулировать оплату труда, так и о несовершенстве мотивационного процесса в компании с точки зрения активизации его финансовой составляющей, непосредственно связанной с источниками стимулирования.

Целесообразность сочетания денежных и неденежных, текущих и стратегических стимулов позволяет существенно повысить заинтересованность в конечных результатах деятельности компании, что подтверждается практикой.

Иллюстрацией сказанному выше может служить опыт применения инструментария и мотивационных технологий в структурных подразделениях НК «ЮКОС», расположенных в Сибирском федеральном округе. Со второй половины 2001 г. в компании внедрена новая мотивационная система. Мотивация труда трактуется как процесс стимулирования работника или группы работников к деятельности, направленной на достижение целей организации, через удовлетворение их собственных потребностей. Причем понятие «мотивация» означает

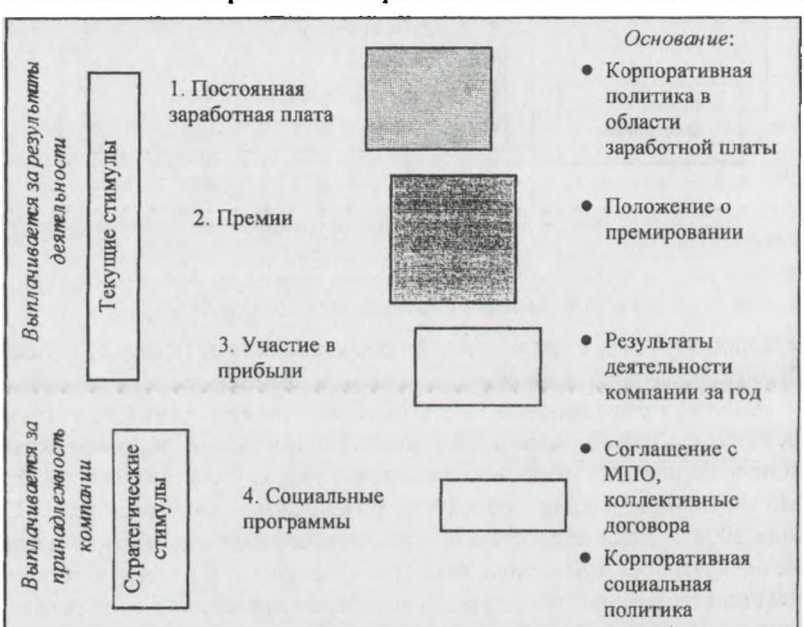


Рис. 3.10. Реализация принципа «4 Плюс»

не только зарплату, награды и льготы, но и благоприятную атмосферу для личного развития, карьерного роста, комфортный моральный климат в организации и другие неосязаемые элементы, вызывающие осознанное желание работать, и при этом работать качественно. Мотивация включает систему компенсаций и благ. В первую очередь, речь идет об инструментах, имеющих денежное выражение. В НК «ЮКОС» они сгруппированы под общим названием «Система компенсаций и благ», главной задачей которой является соединение материальных интересов работников со стратегическими задачами компании.

Схематично действующую в НК «ЮКОС» на основе краткосрочных и долгосрочных программ систему вознаграждений можно представить следующим образом (рис. 3.9).

Прямые доходы работников компании формируются на основе текущих и долгосрочных стимулов:

- *текущие стимулы:* постоянная часть зарплаты (оклад, тариф), переменная часть зарплаты (надбавки, доплаты, премии по результатам производственной деятельности);
- *долгосрочные стимулы:* участие в прибыли через премию по результатам деятельности за год, акции и дивиденды.

Работники получают также косвенно-денежные доходы. К ним относятся: социальные доплаты и льготы по коллективным договорам; отдых и путевки, полностью или частично финансируемые компанией; повышение квалификации за счет компании; подарки от компании к различным знаменательным событиям и праздничным датам. Компания предоставляет работникам так называемые нематериальные стимулы, хотя для нее они имеют четко выраженное денежное представление, связанные с признанием трудовых заслуг отдельного работника или коллектива, а также необходимые для сплочения работников в единую команду. Такими стимулами являются: экономическое соревнование, смотры-конкурсы, корпоративные и отраслевые награды, корпоративные мероприятия (праздники, концерты, спартакиады, тематические встречи). Комплекс материальных и нематериальных стимулов и корпоративных социальных программ представляет собой последовательную деятельность компании по улучшению условий труда и повышению удовлетворенности сотрудников своим положением в ней, доходами и проявлением заботы руководства.

Методологией единой системы мотивации персонала к труду в НК «ЮКОС» предусмотрены материальные и косвенно-денежные формы мотивации к трудовой активности на основе краткосрочных и

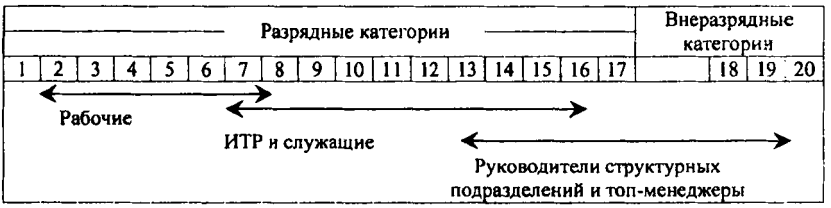


Рис. 3.11. Единая тарифная сетка в НК «ЮКОС»

долгосрочных программ. С июля 2001 г. доходы сотрудников компании строятся на основе принципа «4 Плюс», где 1 – постоянная заработная плата, 2 – премии, 3 – участие в прибыли, 4 – социальные программы. Схематично реализацию принципа «4 Плюс» можно представить следующим образом (рис. 3.10).

Текущие (краткосрочные) стимулы мотивации включают постоянную заработную плату, премии и участие в прибыли. Существующая структура систематических выплат, зависящих от результатов труда работников, состоит из постоянной и переменной частей, выплачиваемых ежемесячно, а также участия в прибыли по результатам работы компании.

К числу недостатков существовавшей ранее 17-разрядной тарифной сетки можно отнести:

- отсутствие четкой связи между разрядом и должностью;
- размытые диапазоны разрядов по должностям;
- невключение ряда руководящих должностей в диапазон 17-разрядной тарифной сетки;
- отсутствие механизма продвижения работников по сетке.

Сегодняшний этап жизненного цикла компании обусловил необходимость разработки новой единой тарифной сетки, что продиктовано изменившимися требованиями, предъявляемыми к системе стимулирования. Технология построения единой тарифной сетки 2002 г. включает должности всех категорий сотрудников компании, 17 основных разрядов плюс три внеразрядных категории должностей, утверждаемых персонально Советом директоров (рис. 3.11).

Преимуществами новой тарифной сетки являются:

- четкая иерархия должностей и квалификаций в зависимости от степени важности каждой должностной позиции на основе факторного анализа;
- охват всех подразделений компании, что позволяет внедрить территориальный коэффициент;

- решение проблемы низких межразрядных коэффициентов и размытости диапазонов разрядов по должностям;
- наличие механизма продвижения работников по сетке.

В заключение отметим, что для усиления мотивации бизнеса и стимулирования всех основных участников бизнес-среды, включая персонал российских компаний, следует перевести в практическое русло вопрос о социальной ответственности как бизнеса, так и структур власти всех уровней, для чего можно рекомендовать следующее. Во-первых, более жесткое закрепление в законодательных и нормативных документах на федеральном уровне требования по формированию фонда оплаты труда компаниями на уровне, обеспечивающем прожиточный минимум работнику и членам его семьи; во-вторых, при сравнительной оценке статистических данных по уровню заработной платы, как и доходов в целом, следует исходить не из средних величин, а из медианы; наконец, в-третьих, компаниям следует шире использовать арсенал средств, применяемых в зарубежном мотивационном менеджменте, но с учетом российского менталитета.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основу монографии положен анализ и обобщение современной мировой литературы, а также фактический материал собственных эмпирических исследований по вопросам мотивационных процессов, протекающих в практике отечественных компаний.

Полученные данные позволили подтвердить тот факт, что пока идет передел собственности, в том числе в ходе слияний/поглощений/ реструктуризации бизнеса, его национализации, приватизации и т.д., вопрос мотивации трудовой деятельности является вторичным по сравнению с мотивацией собственника, т.е. он практически не ставится. Но как только вопрос о смене собственника решен, возникает вопрос об эффективном управлении этой собственностью, и тогда мотивация трудовой деятельности выступает на первый план.

Представлены важные закономерности, касающиеся выбора оценочных показателей, денежных и неденежных, текущих и стратегических стимулов. При оценке динамики мотивационной системы установлено, что по ряду отраслей наблюдается отток финансовых ресурсов, что не обеспечивает покрытия базовых и социальных потребностей основных участников бизнес-процесса. Для компаний других отраслей, например ТЭК, наоборот, наблюдается заметный приток финансовых средств, позволяющих разрабатывать современные схемы стимулирования, отвечающие потребностям широкого круга участников бизнес-среды.

Развитие методических возможностей исследования мотивационной системы, в частности с применением методов факторного анализа, позволило нам разработать новые подходы к мотивационной диагностике оценочных моделей, схем стимулирования и наметить пути дифференцированной научно - обоснованной корреляции последних с учетом конкретной экономической ситуации.

Сопоставление количественных показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность компании, с качественной оценкой уровня мотивационной системы показало, что перераспределение финансовых потоков наблюдается еще до начала трудовой деятельности работников либо вне зависимости от конечных результатов деятельности компании. При этом размеры вознаграждений часто не сопоставимы с реальным вкладом работника, что по-разному проявляется для разных категорий работников. Например, для менеджеров, особенно высшего звена, это, как правило, завышенная система стимулов, не связанных с конечными результатами деятельности, для персонала среднего и низшего звена заниженная, что проявляется в размере заработной платы зачастую ниже прожиточного уровня, а вопрос о покрытии социальных потребностей не ставится вообще. Это указывает на избирательный характер заинтересованности в конечных результатах компании, отсутствие увязки интересов всех уровней.

Полученные данные подтверждают тот факт, что у персонала, недополучающего стимулы, обеспечивающие покрытие его базовых и социальных потребностей, возникают симптомы поведения, не способствующие как финансовой, так и социальной устойчивости компании.

Выявлено также, что в структуре стимулов преобладают текущие стимулы, в противоположность стратегическим, что нельзя признать оправданным в долгосрочной перспективе. Последнее указывает на отсутствие у компании выраженных конкурентных преимуществ на рынке оплаты труда. Этот установленный нами факт позволяет научно обосновать альтернативные методы стимулирования, направленные прежде всего на адекватную долгосрочную перспективу, отсутствие которой следует рассматривать как главную причину нестабильности, а также социальной неустойчивости компании.

Изучение существующей практики на примере компаний Сибирского федерального округа позволило определить перспективные пути эффективной мотивационной диагностики и посредством мониторинга за уровнем мотивационной системы обосновать адекватные режимы инновационной активности персонала.

Сравнение результатов эмпирического исследования с данными социологических исследований других ученых свидетельствует об их относительной сопоставимости. Это подтверждает системность изучаемой проблемы.

Как подтверждают данные литературы и наш собственный опыт, течение мотивационных процессов в подавляющем большинстве компаний осложняется тем, что продолжается период передела собственности, что является прогностически неблагоприятным фактором исхода мотивационного процесса в компании. Изучение особенностей мотивационной системы способствует более обоснованному подходу к выбору оценочных моделей мотивации бизнеса и стимулов.

В результате проведенного нами исследования были получены факты, подтверждающие, что благоприятная динамика, проявившаяся в применении современных инструментов и технологий стимулирования, зачастую сопровождалась повышением трудовой активности, более полным раскрытием потенциала компании и приращением ее стоимости.

В заключение необходимо отметить, что представленная монография не претендует на исчерпывающее освещение проблем мотивации. Однако ознакомление с ней будет способствовать повышению качества диагностики мотивационных процессов компании, разработке новых, более совершенных стимулов, улучшению диагностики мотивационных процессов в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1.*Абалкин Л.* Стратегия России: взгляд в следующий день (методологические размышления) // Экономист. – 2003. – № 7. – С. 3–9.

2.*Абрамова И.Г.* Персонал-технология менеджера. – СПб.: Знание, 1991. – 14 с.

3.*Автономов В.С. и др.* К вопросу о так называемом «кризисе» экономической науки: Мат-лы теоретического семинара ИМЭМО. – М., 2002. – 71 с.

4.*Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.

5.*Алехина О.* Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. – 1997. – № 1. – С. 90–92.

6.*Алиев И.М.* Оплата и стимулирование труда руководителей и специалистов промышленных предприятий: Автореф. дис... канд. экон. наук – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экономики и финансов, 1995. – 17 с.

7.Анализ и комментарии. Форум в Давосе: поговорили и разошлись // Профиль. – 2005. – № 5. – С.58–59.

8.*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2000. – 413 с.

9.*Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

10.*Аоки М., Ким Х.К.* Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков. – СПб.: Лен - издат, 1997. – 556 с.

11.*Апчерч А.* Управленческий учет: принципы и практика: Пер с англ. / Под. ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.

12.*Аукуционек С.* Рекорды за свой счет // Эксперт. – 2004. – № 12. – С. 54.

13.*Афанасьев М., Кузнецов П., Фоминых А.* Корпоративное управление глазами директора (по материалам обследований 1994 – 1996 гг.) // Вопр. экономики. – 1997. – № 5. – С. 84–101.

14.*Бабина С.А.* Стимулирование труда персонала предприятий в индустриально развитых странах: Учеб. пос. – Кемерово: Изд-во Кемер. гос. ун-та, 1993. – 88 с.

15.*Бабичев А.В., Бутковский А.Г., Сеппо Похьолайнен.* К единой геометрической теории управления. – М.: Наука, 2001. – С. 74–84.

16.*Беляцкий Н. П.* Кадровый потенциал организаторов производства. – Минск: Вышэйш. шк., 1990. – 158 с.

17.*Блази Дж., Шлейфер А.* Владение акциями компаний и корпоративное управление // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 1996. – № 12. – С. 68–81.

18.Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. – М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2000. – С. 544.

19.*Борисов А.Б.* Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2001.– 895 с.

20.*Боровков В.П.* STATISTICA: искусство анализа данных на компьютере. Для профессионалов. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.

21.*Бочаров В.В.* Моделирование финансовой деятельности предприятий и корпораций. – СПб., 2000. – 86 с.

22.*Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С.* Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиринг персонала: Учеб. пос. – СПб.: Валери СПП, 1999. – 255 с.

23.*Булах Ю.Б., Флястер А.М.* Финансовый контроллинг и аудит собственного капитала корпораций Японии // Финансы. – 1992. – № 1. – С. 58–64.

24.*Бурлацкий А., Айнбиндер Г., Головнина К.* Роль корпоративного управления в повышении капитализации компании // Управление компанией. – 2003. – № 2. – С.15–18.

25.*Бурманн К.* Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 1. – С. 99–104.

26.*Бурыхин Б.С.* Стимулирование трудового потенциала и трудового вклада работников управления / Под ред. В.А. Гаги. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1991. – 159 с.

27.*Бутурлин М.А.* Актуальные направления работы служб персонала // Деньги и кредит. – 1998. – № 7. – С. 58–61.

28.В лабиринтах современного управления. Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда / Г.Р. Райтер, Р. Грегори. – М.: Экономика, 1999. – 248 с.

29.*Вайбер Р.* Экономические законы сетевой экономики // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С.86–91.

30.*Валь Е.* СОТ-ЭП: система оплаты труда на основе экономических показателей // Человек и труд. – 2003. – № 7. – С.73–76.

31.*Варин А.Ш., Согрина Н.А., Шкерина Т.И.* Организационно-управленческие проблемы внедрения систем оценок деятельности персонала // Кадры газовой промышленности. – 1999. – № 11–12. – С.16–19.

32.Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. для вузов / Под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: ИКФ ОМЕГА-Л; Высш. шк., 2002. – 528 с.

33.*Веселков Ф.С.* Управление трудом в условиях экономической реформы. – СПб.: СПбДНТП, 1992. –19 с.

34.*Власова Н.М.* Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: Инфра-М, 2000. – 301 с.

35.Власть над финансами корпорации и качество финансовых отчетов [Великобритания] // Организация управления. – 1992. – № 9. – С.17.

36.*Волгин Н.* О необходимости законодательного регулирования фондов оплаты труда // Человек и труд. – 2003. – № 7. – С.71–72.

37.*Волгин Н.* На смену ЕТС должны прийти региональные, отраслевые и корпоративные схемы // Человек и труд. – 2001. – № 6. – С.54–55.

38.*Волгин Н.А., Николаев С.В.* Доходы работника и результативность производства (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – 274 с.

39.*Гага В.А.* Вопросы теории и практики премирования: В 2 ч. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1975.

40.*Гага В.А., Новоселова Е.Г.* Дальняя мотивация деятельности и современные системы стимулирования // Изв. СО АН СССР. Сер. Экон. и прикл. социология. – 1989. – Вып. 3. – С.56–62.

41.*Гагаринская Г.П.* Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. – Самара, 1999. – 342 с.

42.*Галаева Е.В.* Творческий потенциал предприятий и организаций: вопросы управления. – М., 1995. – 259 с.

43.*Галенко В.П.* Управление персоналом и стратегия предприятия. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экономики и финансов, 1994. – 114 с.

44.*Гендлер Г., Ведерникова Н.* Цена труда и заработная плата // Человек и труд. – 2000. – № 7. – С.66–70.

45.*Генкин Б.М.* Экономика и социология труда. – М.:Норма-Инфра, 1999. – 399 с.

46.*Герчиков В.И.* Миссия организации и особенности политики управления персоналом // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 2000. – № 8. – С.43–57.

47.*Герчикова З.* Стоимостное мышление – а приоритет ли это? // Управление компанией. – 2003. – № 1. – С.5–8.

48.*Гольдман М.* Генетика бизнеса // Управление компанией. – 2004. – №1. – С.70–74.

49.*Гончаров В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2 т. – М.: МНИИПУ, 1998.

50.*Грачев М.В.* Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 208 с.

51.*Грачев М.В.* Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования). – М.: Наука, 1990. – 135 с.

52.*Данилова Е., Тарарухина М.* Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда // Мониторинг общественного мнения. – 2003. – № 3. – С. 53–64.

53.*Демин А.Л.* Реорганизация персонала промышленного предприятия в условиях кризиса (на материалах ОАО «Роснефть-Пурнефтегаз»): Автореф. дис. ... канд. экон. наук.– СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экономики и финансов, 1996. – 16 с.

54.*Денисов В.А., Филиппов А.В.* Управление персоналом в корпорациях. – М.: Недра, 1999. –166 с.

55.*Дидык В.* Как на «ЛОМО» управляют зарплатой // Человек и труд. – 1997. – № 3. – С.93–94.

56.*Дмитроченко Н.* Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд // Человек и труд. – 1996. – № 11. – С.88–89.

57.*Дорин А.В.* Экономическая социология: Учеб. пос. – Минск: Экоперспектива, 1997. – 253 с.

58.*Доронина М., Григоренко А., Аведян Л.* Развитие системы факторов активизации персонала // Бизнес-информ. –1998. – №15. – С.57–60.

59.*Дружинин А.И., Дунаев О.Н., Ершова И.В., Черепанова Е.В.* Корпоративное управление. Екатеринбург, 1998.– 188 с.

60.*Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет: Учеб. пос. – М.: Аудит, 1997. – 556 с.

61.*Дубров А.М., Мхитарян В.С., Трошин Л.И.* Многомерные статистические методы для экономистов и менеджеров. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 352 с.

62.*Дятлов В.А.* Кадровая политика ОАО «Газпром» в период перехода к рыночной экономике // Кадры газовой промышленности. – 1999. – № 6. – С.3–8.

63.*Егоршин А.П., Зайцев А.К.* Система работы с кадрами на предприятии // Проблемы социального управления: методология, теория, практика. – Н. Новгород, 1998. – С. 127–132.

64.*Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И.* Управление кадрами на предприятии. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экономики и финансов, 1992. – 72 с.

65.*Закс Л.* Статистическое оценивание / Под ред. Ю.П. Адлера, В.Г. Горского. – М.: Статистика, 1976. – 598 с.

66.*Зельберг С., Потапов В.* Новая модель организации заработной платы в «АЛРОС» // Человек и труд. – 1997. – № 9. – С.58 – 61.

67.*Зинатулин Л.Ф.* Корпоративное управление. Акционерное о-во: Законодательные и нормативные акты. – М., 1997. – Вып. 6. – 301 с.

68.*Зуева Д.Е.* Формирование персонала фирмы: направления и методы (опыт Германии) // Труд за рубежом. – 1999. – № 4. – С.93–110.

69.*Ивановская Л.В., Свистунов В.М.* Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 1995. – 71 с.

70.*Иванцевич Джон М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. – М.: Дело, 1993. – 300 с.

71.*Ивашкевич В.Б.* Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Экономистъ, 2003. – 618 с.

72.*Ивашкевич В.Б., Зайцев С.Н.* Контроллинг на предприятиях Федеративной Республики Германии // Бухгалтерский учет. – 1996. – № 10. – С.76–80.

73.*Ильин И.* «Стыковка» зарплатного и прожиточного минимумов намечена на 2005 г. // Человек и труд. – 2001. – № 6. – С.56.

74.*Ильясов Р.* Дары милосердия не упадут с неба // Управление компанией. – 2003. – №3. – С.35–40.

75.Исследование систем управления и системный анализ / Н.В. Минеева и др. – СПб., 2000. – Ч.1. – 168 с.

76.*Ишикава А.* Эволюция концепций и практики модернизации в Японии // Пробл. теории и практики управления. – 2003. – № 1. – С.65–67.

77.*Каз М.С.* Динамика экономического знания и мотивация труда: когнитивно-ценностный подход. – Томск, 2003. – 352 с.

78.*Калачева Л.Л.* Управление персоналом фирмы. – Новосибирск: НГТУ, 1996. – 95 с.

79.*Капелюшников Р.* Собственность и контроль в российской промышленности // Вопр. экон. – 2001. – № 12. – С.100–124.

80.*Карапетян Д., Грачева М.* Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследования российской практики // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С.42–49.

81.*Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ, 1993. – 71 с.

82.*Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П.* Корпоративное управление в России в 1995–1996 гг.: От предприятия советского типа – к фирме, контролируемой менеджером // Вопр. экон. – 1996. – № 12. – С.73–87.

83.*Кнауп В.* Контроллинг как система повышения эффективности менеджмента. – М., 1998. – 119 с.

84.*Кнауп В.* Формирование рыночно-ориентированной интеграционной системы контроллинга: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 1997. – 19 с.

85.Книга для делового человека: Справочник. – М.: Высш. школа, 1993. – 352 с.

86.*Кныш М.И., Тютиков Ю.П.* Стратегическое управление корпорациями. – СПб.: Любавич, 1996. – 207 с.

87.*Козлов А.А., Хмелев А.О.* Качество кредитной организации: стимулирование труда // Деньги и кредит. – 2003. – № 10. – С. 7–16.

88.*Кокин Ю.* Основы политики доходов и заработной платы на перспективу // Человек и труд. – 2001. – № 1. – С.82–84.

89.*Кокин Ю.П., Яковлев Р.А., Ананьева Ю.Д. и др.* Рекомендации по разработке внутрипроизводственных тарифных условий оплаты труда работников предприятий. – М.: Институт труда Министерства труда Российской Федерации, 1996. – 151 с.

90.*Кокорев В.П.* Развитие систем мотивации в управлении инженерно-управленческим трудом в России и КНР. – Барнаул; Шэньян, 1996. – 203 с.

91.*Комаров В.Ф., Колобов А.Д.* Реструктурирование предприятия:

развитие оргструктуры и функции управления персоналом // Проблемы труда в условиях реструктуризации экономики. – Новосибирск, 1999. – С.20–39.

92.Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

93.Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. – М.: Аудит, 1999. – 278 с.

94.*Корогодин И.Т.* Качество труда: содержание, проблемы роста. – Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1990. – 223 с.

95.*Королев А.Ю.* Контроллинг и анализ основных показателей бюджета // Финансы. – 1999. – № 11. – С. 52–54

96.*Короткова Т.Л., Проскуряков А.В.* Управление персоналом: Теория и практика. – М.: МГИЭТ, 1996. – Ч.1. – 88 с.

97.Корпоративное управление: Владельцы, директора и наемные работники АО / Под ред. М. Хесселя. – М.: Джон Уайли энд санз, 1996. – 237 с.

98.*Крейчман В.С.* Оплата труда – основа трудовой мотивации работников // Экономика и учет труда. – 1999. – № 5–6. – С.7–20.

99.*Кузнецов А.Л. и др.* Особенности мотивации труда в России // Менеджмент: теория и практика. – 2000. – № 5. – С.64–77.

100.*Кузьмин С.А.* Социальные системы: Опыт структурного анализа. – М., 1996. – 192 с.

101.*Кукор Б.Л., Пономарева К.В.* Организация труда руководителя в условиях полного хозрасчета. – Л.: ЛДНТП, 1988. – 25 с.

102.*Кунельский Л.Э.* Заработная плата и стимулирование труда: Социально-экономический аспект. – М.: Экономика, 1981. – 248 с.

103.*Курочкин В.* Оценка и стимулирование управленческой деятельности в промышленном производстве. – Куйбышев, 1989. – 159 с.

104.*Лазарева Г.В.* Управление персоналом. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. техн. ун-та, 1995. – 62 с.

105.*Латыпов Р.Р.* Совершенствование механизма мотивации к труду // Экономическое положение России и трудовые отношения. – М., 1996. – С.28–31.

106.*Лебедева И.П.* Особенности рабочей силы и управления трудом на мелких и средних предприятиях // Японский опыт для российских реформ. – 1999. – № 3. – С.16–25.

107.*Лившиц А.С.* Оценка и развитие управленческого персонала. – Иваново, 1999. – 186 с.

108.*Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А.* Универсальный бизнес-словарь. – М.: Инфра-М, 1999. – 640 с.

109.*Лукасевич И.Я., Израйлит А.* Финансовая система мотивации менеджеров // Финансы. – 2003. – № 11. – С.63–66.

110.*Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.

111.*Магура М.И.* Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. – 2003. – № 6. – С.22–25.

112.*Магура М.И., Курбатова М.Б.* Современные персонал - технологии. – М.: Интел-Синтез, 2001. – 368 с.

113.*Майер Э.* Контроллинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 94 с.

114.*Макарин С.Ю.* Проблема построения эффективной системы вознаграждения персонала: адекватность теории практике // Изв. Акад. труда и занятости. – 2000. – № 3–4. – С.173–176.

115.*Мамченко О.П.* О принципах распределенного управления компанией // Управление риском. – 2003. – № 4. – С. 27–34.

116.*Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 302 с.

117.*Манюшис А., Смольянинов В., Тарасов В.* Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С.89–93.

118.*Маркова В.Д.* Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА - М, 2001. – 287 с.

119.*Маслов Е.В.* Управление персоналом при кризисном состоянии предприятия // Проблемы труда в условиях реструктуризации экономики. – Новосибирск, 1999. – С.39–51.

120.*Матрусова Т.Н.* Организация как социо-техническая система и управление персоналом в японской фирме // Труд за рубежом. – 1999. – № 4. – С.77–92.

121.*Матрусова Т.Н.* Трудовая мотивация и система материального стимулирования в японских фирмах // Труд за рубежом. – 2000. – № 3. – С.3–38.

122.*Маусов Н.* Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №6. – С.108–114.

123.*Медведев А.* Дивидендная интрига // Финансъ. – 2004. – № 13. – С.14–20.

124.*Меньшикова О.И.* Наемный труд и его оплата: социально-экономический аспект. – М., 2000. – 286 с.

125.*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – С. 383.

126.Методика подбора персонала по корпоративным критериям // Инновации. – 1999. – №7–8. – С. 88.

127.*Миркин Я., Лосев С.* Защита инвесторов: границы возможного и новые идеи // Рынок ценных бумаг. – 2000. – № 22.

128.Мировая экономика / Под ред. проф. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2002. – 734 с.

129.*Михайлов Ф.Б.* Стратегические приоритеты воспроизводства трудового потенциала предприятий // Изв. Акад. труда и занятости. – 2000. – № 3–4. – С.170–172.

130.*Михайлов Ф.Б.* Методы управления персоналом. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1995. – 71 с.

131.*Моденов А.В.* Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2000. – 25 с.

132.*Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М., 2000. – 260 с.

133.*Москалев Ю.А.* Мотивация в трансформационных процессах предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Волгоград, 2000. – 23 с.

134.*Мраморнова О.В.* Проблемы стимулирования труда в условиях переходной экономики // Трансформация системы воспроизводства рабочей силы в условиях реформирования экономики. – Саратов, 1997. – С.86–91.

135.*Муравьев А., Савулькин Л.* Корпоративное управление и его влияние на поведение приватизированных предприятий // Вопр. экон. – 1998. – № 7. – С.110–119.

136.*Мухамбетов Т.И.* Проблема дальней трудовой мотивации стратегии управления трудом: Дис. ... д-ра экон. наук. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1993. – 424 с.

137.*Мэйтланд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Руководство Барклайз банка. – М.: Аудит, 1996. – 159 с.

138.*Натаров М.В., Иванов Н.Н.* Контроллинг и управленческий учет. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. – 145 с.

139.Научная основа стратегии устойчивого развития Российской Федерации. – М.: Издание Государственной Думы, 2002. – 392 с.

140.*Нессонов Г.Г.* Управление персоналом коммерческой организации. – М.: Триада, 1997. – 146 с.

141.*Никифоров О.* Доходы менеджеров: закрытые и неограниченные // Эксперт. – 2004. – № 23. – С.52.

142.*Никифоров О.* Пропавший концерн // Эксперт. – 2004. – № 9. – С.44–46.

143.*Николаева О.Е., Алексеева О.В.* Стратегический управленческий учет. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 304 с.

144.*Николаева С.А.* Управленческий учет. – М.: ИПБ - БИНФА, 2003. – 176 с.

145.*Николаева С.А., Шебек С.В.* Корпоративные стандарты: от концепции до инструкции, практика разработки. – М.: Книжный мир, 2002. – 333 с.

146.*Нуреев Р.* Теория общественного выбора // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С.126–151.

147.*Одегов Ю.Г.* Эффективность системы управления персоналом: Социально-экономический аспект. – М., 1993. – 90 с.

148.*Осипенкова О.П.* Управленческий учет. – М.: Экзамен, 2002. – 256 с.

149.Основы управления персоналом / Н.И. Архипова, М.И. Бухалков, С.Н. Воронова и др. – М.: Высш. шк., 1996. – 381 с.

150.*Павлов С.М.* Стратегия кадровой политики и механизм ее реализации // Изв. Акад. труда и занятости. – 2000. – № 3–4. – С.119–128.

151.*Палицын В.А.* Оценка и стимулирование творческого труда. – Минск: Беларусь, 1990. – 142 с.

152.*Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П.* Основы системного анализа. – Томск: НТЛ, 1997. – 396 с.

153.*Поварич И.П.* Проблема системности в стимулировании труда: вопросы теории методологии и практики: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Томск, 1991. – 52 с.

154.*Поварич И.П., Прошкин Б.Г.* Стимулирование труда: Системный подход. – Новосибирск: Наука, 1990. – 193 с.

155.*Попов А.И.* Формирование современной модели экономического поведения человека // Рынок труда и управление персоналом. – СПб., 1997. – С. 243–247.

156.*Попов Д.* Мотивация руководителей // Управление компанией. – 2003. – № 5. – С.26–29, № 6. – С.34–41.

157.Популярная экономическая энциклопедия / Гл. ред. А.Д. Некипелов. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2001. – 367 с.

158.*Потемкин В.К.* Социальные индикаторы трудового потенциала. – СПб.: ИСЭП, 1995. – 110 с.

159.Проблемы управления персоналом в организациях / Под. ред. А.Я. Кибанова. – М., 2000. – 295 с.

160.*Промыслов Б., Дроздова С.* Стимулирование труда и тарифная система // Человек и труд. – 2004. – № 2. – С.77–78.

161.*Пунтус С.А.* Модели стимулирования труда // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. – 2002. – № 5. – С.49–65.

162.*Пушкарев Н.Ф.* Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1996. – 80 с.

163.*Радыгин А.* Корпоративное управление в России: ограничения и перспективы // Вопр. экон. – 2002. – № 1. – С.101–124.

164.*Радько С., Афанасьева А.* Риски в управлении трудовым потенциалом // Человек и труд. – 2003. – № 10. – С.62–65.

165.*Райсберг Б.Г., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 1999.– 479 с.

166.*Ракоти В.Д.* Дифференциация оплаты труда // Человек и труд. – 2001. – № 8. – С.82–85.

167.*Ракоти В.Д.* Заработная плата и предпринимательский доход. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 221 с.

168.*Риполь-Сарагоси Ф.Б.* Системное учетно-аналитическое обеспечение мотивации бизнеса: Дис. ... д-ра экон. наук. – М., 1997. – 273 с.

169.*Розанова В.* Новый патернализм или управленческая эволюция по-американски // Управление персоналом. – 2000. – № 9. – С. 35–39.

170.*Розанова Н.* Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке // Вопр. экон. – 2002. – № 1. – С.50–67.

171.*Розин М.* Новые подходы в менеджменте персонала // Управление персоналом. –1999. – № 9. – С. 45–49.

172.Российская социологическая энциклопедия / Под ред. Г.В. Осипова. – М.: Норма; Инфра-М, 1998. – С.302–303, 465.

173.*Рубцов С.* Технократическая культура организации // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 4. – С.102–106.

174.*Рыбинский В.З.* Взаимосвязь процессов управления, функционирования и формирования персонала предприятия // Изв. Акад. труда и занятости. – 2000. – № 3–4. – С.129–134.

175.*Савин А.Ю.* Корпоративное развитие финансово-промышленных

групп // Формы и методы эффективного хозяйствования. – М., 1997. – С.190-219.

176.*Сарно А.А.* Типы трудовой мотивации и их динамика // Социологические исследования. – 1999. – № 5. – С. 44–45.

177.*Саруханов Э., Сотникова С.* Маркетинг персонала на предприятии // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С.88–92.

178.*Сафиуллин М.Р.* Управление и прогнозирование использования трудового потенциала предприятия в рыночной экономике: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 1992. – 26 с.

179.*Сафьянов Д.А.* Исследование мотивации и совершенствование стимулирования труда работников (на примере предприятий хлебопекарной промышленности Кемеровской области): Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Кемерово, 2000. – 28 с.

180.*Симонова И.Ф., Макарова Л.В.* Управление персоналом на основе оценки результативности труда // Кадры газовой промышленности. – 1999. – № 10. – С.14–19.

181.Системный анализ и исследование операций / Под ред. В.А. Силич, М.П. Силич. – Томск: Изд-во ТПУ, 2000. – 96 с.

182.*Скоун Т.* Управленческий учет. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997. – 179 с.

183.*Слезингер Г.* Социальная экономика плюс социальная организация труда // Человек и труд. – 2001. – № 7. – С.77–81.

184.*Слободской А.Л.* Мотивация и демотивация персонала в условиях трансформирующейся экономики // Изв. С.-Петерб. ун-та экономики и финансов. – 1998. – № 1. – С. 80–94.

185.*Соболевская А.А.* Организационная культура и управление трудом // Труд за рубежом. – 2003. – № 1. – С.71–90.

186.*Соболевская А.А.* Типология национальных систем материального стимулирования // Труд за рубежом. – 1997. – № 7. – С.85–100.

187.*Соломанидина Т.О.* Управление мотивацией персонала. – М., 1995. – 112 с.

188.Социальное и экономическое положение г. Томска: Стат. бюллетень. – Томск: Томскоблкомстат, 2002.– Вып.12. – 64 с.

189.Социальное и экономическое положение г. Томска: Стат. бюллетень. – Томск: Томскоблкомстат, 2003.– Вып. 12. – 66 с.

190.Социальное и экономическое положение г. Томска: Стат. бюллетень. – Томск: Томскоблкомстат, 2004.– Вып. 12. – 60 с.

191.Социально-экономическая эффективность: опыт США. Система саморазвития. – М.: Наука, 2000. – 301 с.

192.Социально-экономический механизм стимулирования труда: [Регион. сб.] / Отв. ред. В.А. Гага. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 1980–1988.

193.*Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

194.*Старобинский Э.Е.* Некоторые штрихи к кадровой политике за рубежом // Управление персоналом. – 2000. – № 7. – С.50–53.

195.*Старюк П., Полиенко В.* Корпоративное управление и стоимость компании: ситуация в России // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С.50–57.

196.*Стиглиц Дж.* Глобализация: тревожные тенденции. – М.: Мысль, 2003. – 300 с.

197.*Супян В., Кочетков Г.* США: кризис корпоративного управления // Человек и труд. – 2003. – № 9. – С.61–65.

198.*Сычева И.Н.* Трудовые отношения в структуре социально-экономических систем: Дис. ... д-ра экон. наук. –Томск: Изд-во Том. ун-та, – 2001. – 348 с.

199.*Татарова Г.Г.* Типологический анализ в социологии. – М.: Наука, 1993.– 103 с.

200.*Теплова Т.* Системы вознаграждения топ-менеджеров в стоимостной концепции финансового управления // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 1. – С.117–123.

201.*Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: Теория организации промышленности / Под ред. В.М. Гальперина, Н.А. Зенкевича. – СПб.: Экон. школа, 2000. – Т.1. – 328 с.

202.*Титова Н.Е., Федосенко Л.В.* Рынок: интенсивность и мотивация труда. – М.: Луч, 1994. – 45 с.

203.*Ткач В.И., Ткач М.В.* Управленческий учет: международный опыт. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 138 с.

204.*Токарева Е.А.* Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: Изд-во МГУП, 2000. –505 с.

205.*Торкановский Е.* Приватизация и внутрифирменное управление // Вопр. эконом. – 1994. – № 6. – С.58–66.

206.*Торкановский Е.* Управление промышленными фирмами // Экономист. – 1997. – № 7. – С.95–96.

207.*Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала. – М.: Дело, 1998. – 271 с.

208.Труд и социальное развитие: Словарь / Е.В Белкин, Н.А. Волгин, Н.Н. Гриценко и др. – М.: Инфра-М, 2001. – 266 с.

209.*Трусевич Н.Н.* Оценка управленческого труда. – М.: Экономика, 1984. – 101 с.

210.*Тюленева Н.А.* Концепция стратегически ориентированных систем стимулирования // Вестн. Том. гос. ун-та. Сер. Экономика. Юридические науки. – 2003. – № 279. – С. 120–132.

211.*Тюленева Н.А.* Рейтинг мотивации и инвестиционная привлекательность компании // Человек и труд. – 2003. – № 12. – С.65–69.

212.*Тюленева Н.А.* Современные концепции стимулирования и преемственность экономических дисциплин // Совершенствование преподавания экономических дисциплин: Материалы всероссийских научно - методических семинаров / Под ред. В.И. Канова, Г.С. Бельской. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2002. – С.94–97.

213.*Тюленева Н.А.* Спектральный анализ оплаты труда: региональный аспект // Человек и труд. – 2004. – № 2. – С.73–76.

214.*Уитмор Дж.* Coaching – новый стиль менеджмента и управление персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.

215.Управление в России: от защиты к захвату: Тез. докл. конф. – СПб., 1999. – 131 с.

216.Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.

217.Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997. – 468 с.

218.Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 508 с.

219.Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М., 1998. – 453 с.

220.Управленческий учет: Учеб. пос. / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. – 512 с.

221.*Уткин Э.А.* Контроллинг: российская практика. – М.: Финансы и статистика, 1999. –272 с.

222.*Уткин Э.А.* Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2000. – 351 с.

223.*Феонова М.Р.* Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы. – М.: Наука, 2001. – 213 с.

224.*Филатов А.* Начало опционных программ в России // Управление компанией. – 2003. – № 10. – С.26–28.

225.*Филатова Е.Г.* Согласование ценностных ориентаций руководителя и персонала как фактор управления предприятием малого бизнеса: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 1994. – 16 с.

226.*Фольмут Х.И.* Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 287 с.

227.*Хан Д.* ПиК: Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.

228.*Хант Д.* Управление людьми в компаниях: Руководство для менеджера. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 359 с.

229.*Хелферт Э.* Техника финансового анализа: Пер. с англ. / Под ред. Л.П. Белых. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1996. – 663 с.

230.*Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект: Пер. с англ. / Под. ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.

231.*Хохлов Н.В.* Управление риском. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

232.*Чемеков В.* Стратегические цели компаний и мотивация персонала // Человек и труд. – 2002. – № 9. – С.78–80.

233.*Чернышев В.Н.* Управление персоналом на акционерном предприятии: Автореф. дис. ... канд. экон. наук.– СПб., 1995. – 17 с.

234.*Чернышев В.Н.* Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, 1997. – 568 с.

235.*Чистяков М.В.* Управление эффективностью трудовых процессов. – Тверь: ТГУ, 1995. – 54 с.

236.*Шарыкина А.Л.* Система контроллинга в управлении деятельностью предприятия: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Воронеж, 1994. – 17 с.

237.*Шахнович Р.М., Юдашкина Г.В., Обозный А.А.* Заработная плата и занятость: как меняется поведение предприятий // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 1999. – № 7. – С.84–90.

238.*Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М., 1997. – 336 с.

239.*Шеломенцев А.Г.* Кадровая политика на промышленных предприятиях Урала // ЭКО: Экономика и организация промышленного производства. – 1999. – № 9. – С.93–102.

240.*Шнайдер Г., Цандер Э.* Долевое участие сотрудников в результатах

и капитале малых и средних предприятий. – Обнинск: ГЦИПК, 1995. – 280 с.

241.*Штайнхюбель Ф.* Стратегический контроллинг в управлении современным предприятием: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 1994. – 25 с.

242.*Штаффельбах Б.* Теоретические основы и функции экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5. – С.106–110.

243.*Щербин В.* Развитие персонала на предприятии // Служба кадров. – 2000. – № 10. – С.23–27.

244.*Эгон Франк.* Об ответственности совета директоров с экономических позиций // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 2. – С.100–105.

245.Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.

246.Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / Под ред. Р.М. Нуреева. – М.: МОНФ, 2001. – 804 с.

247.*Югай А.М.* Экономические отношения и мотивация труда в сельском хозяйстве. – М.: Изд-во МСХА, 2001. – 582 с.

248.*Юрганова Е.Ю.* Мотивация труда управленческого персонала. – Екатеринбург, 1999. – 46 с.

249.*Юрьева Т.В.* Социальная экономика: Учеб. – М.: Дрофа, 2001. – 352 с.

250.*Яругова А.* Управленческий учет (management accounting): Опыт экономически развитых стран. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 237 с.

251.*Davis T.R.V.* Internal service operations: Strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost // Organizational dynamics. – 1991. – Vol. 20, № 2. – P.5.

252.*Gerchak Y., Parlar M., Sengupta S.S.* On manpower planning in the presence of learning // Engineering costs a. production economics. – 1990. – Vol. 20, № 3. – P. 295–303.

253.*Humble J., Jackson D., Thomson A.* The strategic power of corporate values // Long range planning. – 1994. – Vol. 27, № 6. – P.28–42.

254.*Kippes S.* Strategisch orientierte Anreiz-und Beitragssysteme // ZFO. – 1991. – № 6. – P.430–433.

255.*Lucke W., Niessen-Baudewig G.* Internationale Wettbewerbsfahigkeit: Personal, Kooperationen, Investitionen. – Wiesbaden: Gabler, 1993. – 252 p.

256.*Maher M.* Cost accounting: Creating value for management. – 5 ed. – Chicago: Irwin, 1997. – 834 p.

257.*Neumann J.* Zeitverleich und Break-even-Analyse als Entscheidungsinstrument des Produktionsmanagements // Wiss. Z.Techn. Univ., Dresden. – 1991. – № 3–4. – P.33–37.

258.*Rees D.* A system for assessing work priorities // Personnel management. – 1989. – Vol. 21, №12 – P.46–49.

259.*Schneider B., Konz A.M.* Strategic job analysis // Human resource management. – 1989. – Vol. 28, № 1. – P.51–63.

260.*Zulch G.* Staff oriented simulation of new production systems // Intern. j. of production economics. – 1991. – Vol. 24, № 1/2. – P.199–206.

Ресурсы Internet

261.Индекс восприятия коррупции 2003 (CPI) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.transparency.org/cpi/index.html#cpi.

262.*Монахова Е.* Управление персоналом в нефтяном холдинге – важная составляющая успешного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://it.spb.ru/branch/pressode.show article?articl_id =1371.

263.Мотивация и стимулирование персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www/emsi.ru/420-076.html.

264.Анализ рынка оплаты труда, или где наши проблемы и конкуренты: попытка выполнения невозможного в условиях СНГ // Оплата труда и мотивация персонала: Междунар. электрон. журн./ Rayter Incorporated. – Электрон. дан. – Б.м., 2001. –Режим доступа: http://www.zarplata.com.za 010102.htm.

265. *Козычева Н.Б., Козычев Б.С.* Проблема и задачи мотивации персонала // Корпоративный менеджмент: [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Б.м., 1998 – 2004. Режим доступа: http://www.cfin.ru/ press/management/2001-2/kozicheva.shtml.

266.Рейтинг корпоративного управления российских компаний (CORE) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.iclg.ru/rurating12.

267.*Ширяев О.* Корпоративная культура и мотивация персонала стали предметами автоматизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http:// www. emsi. ru / 420-071. html.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Взаимозависимости между функциями управления, необходимыми при постановке контрольно-управленческой системы, и факторами, влияющими на выбор контрольно-информационной системы, на основе коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма

Признаки	Коэффициент Спирмена	Критическое значение	p- уровень по Спирмену	Коэффициент Кендалла	Критическое значение	p- уровень по Кендаллу	Коэффициент Гамма	Критическое значение	p- уровень по Гамма
Планирование (бюджетирование) & Контроль и регулирование	0,443	5,945	**0,000**	0,381	6,845	**0,000**	0,482	6,845	**0,000**
Планирование (бюджетирование) & Организационная работа	0,154	1,839	0,068	0,127	2,245	**0,025**	0,160	2,245	**0,025**
Планирование (бюджетирование) & Деловые контакты	0,081	0,973	0,332	0,068	1,214	0,225	0,085	1,214	0,225
Планирование (бюджетирование) & Стимулирование	0,185	2,243	**0,026**	0,150	2,671	**0,008**	0,184	2,671	**0,008**
Планирование (бюджетирование) & Скорость обработки	0,278	3,513	**0,001**	0,232	4,205	**0,000**	0,310	4,205	**0,000**
Планирование (бюджетирование) & Уровень кодирования	0,247	3,057	**0,003**	0,210	3,755	**0,000**	0,258	3,755	**0,000**
Планирование (бюджетирование) & Интегрированность	0,227	2,708	**0,008**	0,190	3,299	**0,001**	0,238	3,299	**0,001**
Планирование (бюджетирование) & Гармонизация целей	0,245	3,002	**0,003**	0,204	3,614	**0,000**	0,254	3,614	**0,000**
Планирование (бюджетирование) & Соотношение Э/С	0,198	2,416	**0,017**	0,169	3,012	**0,003**	0,215	3,012	**0,003**
Контроль и регулирование & Организационная работа	0,304	3,826	**0,000**	0,259	4,638	**0,000**	0,327	4,638	**0,000**
Контроль и регулирование & Деловые контакты	0,138	1,674	0,096	0,112	2,008	0,045	0,140	2,008	0,045
Контроль и регулирование & Стимулирование	0,072	0,864	0,389	0,065	1,160	0,246	0,081	1,160	0,246
Контроль и регулирование & Скорость обработки	0,289	3,671	**0,000**	0,248	4,504	**0,000**	0,342	4,504	**0,000**
Контроль и регулирование & Уровень кодирования	0,268	3,361	**0,001**	0,221	3,986	**0,000**	0,278	3,986	**0,000**
Контроль и регулирование & Интегрированность	0,018	0,208	0,836	0,019	0,328	0,743	0,024	0,328	0,743
Контроль и регулирование & Гармонизация целей	0,175	2,128	**0,035**	0,149	2,653	**0,008**	0,190	2,653	**0,008**
Контроль и регулирование & Соотношение Э/С	0,041	0,492	0,624	0,035	0,630	0,529	0,046	0,630	0,529
Организационная работа & Деловые контакты	0,476	6,476	**0,000**	0,400	7,145	**0,000**	0,480	7,145	**0,000**
Организационная работа & Стимулирование	0,275	3,402	**0,001**	0,225	4,008	**0,000**	0,272	4,008	**0,000**
Организационная работа & Скорость обработки	0,176	2,159	**0,033**	0,147	2,645	**0,008**	0,203	2,645	**0,008**
Организационная работа & Уровень кодирования	0,297	3,714	**0,000**	0,248	4,421	**0,000**	0,305	4,421	**0,000**

Организационная работа & Интегрированность	0,238	2,857	0,005	0,205	3,564	0,000	0,249	3,564	0,000
Организационная работа & Гармонизация целей	0,199	2,412	0,017	0,165	2,929	0,003	0,204	2,929	0,003
Организационная работа & Соотношение Э/С	0,271	3,344	0,001	0,230	4,075	0,000	0,289	4,075	0,000
Деловые контакты & Стимулирование	0,435	5,793	0,000	0,361	6,463	0,000	0,424	6,463	0,000
Деловые контакты & Скорость обработки	0,296	3,740	0,000	0,243	4,390	0,000	0,321	4,390	0,000
Деловые контакты & Уровень кодирования	0,251	3,125	0,002	0,211	3,788	0,000	0,256	3,788	0,000
Деловые контакты & Интегрированность	0,189	2,259	0,025	0,156	2,735	0,006	0,189	2,735	0,006
Деловые контакты & Гармонизация целей	0,219	2,677	0,008	0,176	3,131	0,002	0,215	3,131	0,002
Деловые контакты & Соотношение Э/С	0,248	3,065	0,003	0,206	3,683	0,000	0,255	3,683	0,000
Стимулирование & Планирование (бюджетирование)	0,185	2,243	0,026	0,150	2,671	0,008	0,184	2,671	0,008
Стимулирование & Контроль и регулирование	0,072	0,864	0,389	0,065	1,160	0,246	0,081	1,160	0,246
Стимулирование & Организационная работа	0,275	3,402	0,001	0,225	4,008	0,000	0,272	4,008	0,000
Стимулирование & Деловые контакты	0,435	5,793	0,000	0,361	6,463	0,000	0,424	6,463	0,000
Стимулирование & Скорость обработки	0,209	2,565	0,011	0,172	3,087	0,002	0,232	3,087	0,002
Стимулирование & Уровень кодирования	0,002	0,027	0,979	-0,001	-0,023	0,982	-0,002	-0,023	0,982
Стимулирование & Интегрированность	0,142	1,679	0,095	0,116	2,017	0,044	0,140	2,017	0,044
Стимулирование & Гармонизация целей	0,226	2,753	0,007	0,189	3,357	0,001	0,229	3,357	0,001
Стимулирование & Соотношение Э/С	0,256	3,157	0,002	0,212	3,779	0,000	0,264	3,779	0,000
Скорость обработки & Уровень кодирования	0,357	4,650	0,000	0,306	5,552	0,000	0,404	5,552	0,000
Скорость обработки & Интегрированность	0,265	3,242	0,001	0,224	3,947	0,000	0,304	3,947	0,000
Скорость обработки & Гармонизация целей	0,148	1,803	0,073	0,125	2,248	0,025	0,170	2,248	0,025
Скорость обработки & Соотношение Э/С	0,246	3,061	0,003	0,206	3,712	0,000	0,279	3,712	0,000
Уровень кодирования & Интегрированность	0,405	5,226	0,000	0,347	6,100	0,000	0,419	6,100	0,000
Уровень кодирования & Гармонизация целей	0,235	2,898	0,004	0,194	3,477	0,001	0,238	3,477	0,001
Уровень кодирования & Соотношение Э/С	0,114	1,384	0,168	0,094	1,687	0,092	0,118	1,687	0,092
Интегрированность & Гармонизация целей	0,389	4,945	0,000	0,344	6,014	0,000	0,411	6,014	0,000
Интегрированность & Соотношение Э/С	0,289	3,535	0,001	0,246	4,302	0,000	0,305	4,302	0,000
Гармонизация целей & Соотношение Э/С	0,405	5,304	0,000	0,349	6,227	0,000	0,430	6,227	0,000

Приложение 2

Таблицы сопряженности с разбивкой по годам по I этапу проекта

Таблица 1

Методы стимулирования

	Методы стимулирования	2002 г.	2003 г.	Сумма
Число	1	9	8	17
Процент к сумме по годам Percent		8,11	7,21	
Процент к сумме по году		52,94	47,06	
Процент к общему		4,05	3,60	7,66
Число	2	2	3	5
Процент к сумме по годам Percent		1,80	2,70	
Процент к сумме по году		40,00	60,00	
Процент к общему		0,90	1,35	2,25
Число	3	5	6	11
Процент к сумме по годам Percent		4,50	5,41	
Процент к сумме по году		45,45	54,55	
Процент к общему		2,25	2,70	4,95
Число	4	4	4	8
Процент к сумме по годам Percent		3,60	3,60	
Процент к сумме по году		50,00	50,00	
Процент к общему		1,80	1,80	3,60
Число	5	67	52	119
Процент к сумме по годам Percent		60,36	46,85	
Процент к сумме по году		56,30	43,70	
Процент к общему		30,18	23,42	53,60
Число	6	2	5	7
Процент к сумме по годам Percent		1,80	4,50	
Процент к сумме по году		28,57	71,43	
Процент к общему		0,90	2,25	3,15
Число	7	12	19	31
Процент к сумме по годам Percent		10,81	17,12	
Процент к сумме по году		38,71	61,29	
Процент к общему		5,41	8,56	13,96
Число	8	6	12	18
Процент к сумме по годам Percent		5,41	10,81	
Процент к сумме по году		33,33	66,67	
Процент к общему		2,70	5,41	8,11
Число	9	4	2	6
Процент к сумме по годам Percent		3,60	1,80	
Процент к сумме по году		66,67	33,33	
Процент к общему		1,80	0,90	2,70
Сумма по году	All Grps	111	111	222
Процент к общему числу		50,00	50,00	

Таблица 2

Материальные стимулы

	Материальные стимулы	2002 г.	2003 г.	Сумма
Число	1	36	19	55
Процент к сумме по годам Percent		41,86	26,76	
Процент к сумме по году		65,45	34,55	
Процент к общему		22,93	12,10	35,03
Число	2	32	41	73
Процент к сумме по годам Percent		37,21	57,75	
Процент к сумме по году		43,84	56,16	
Процент к общему		20,38	26,11	46,50
Число	3	18	11	29
Процент к сумме по годам Percent		20,93	15,49	
Процент к сумме по году		62,07	37,93	
Процент к общему		11,46	7,01	18,47
Сумма по году	All Grps	86	71	157
Процент к общему числу		54,78	45,22	

Таблица 3

Моральные стимулы

	Моральные стимулы	2002 г.	2003 г.	Сумма
Число	1	39	27	66
Процент к сумме по годам Percent		46,43	38,03	
Процент к сумме по году		59,09	40,91	
Процент к общему		25,16	17,42	42,58
Число	2	31	39	70
Процент сумме по годам Percent		36,90	54,93	
Процент к сумме по году		44,29	55,71	
Процент к общему		20,00	25,16	45,16
Число	3	14	5	19
Процент к сумме по всем годам		16,67	7,04	
Процент к сумме по году		73,68	26,32	
Процент к общему		9,03	3,23	12,26
Сумма по году		84	71	155
Процент к общему числу		54,19	45,81	

Таблица 4

Оценка деятельности

	Оценка деятельности	2002 г.	2003 г.	Сумма
Число	1	1	3	4
Процент к сумме по годам Percent		1,06	3,80	
Процент к сумме по году		25,00	75,00	
Процент к общему		0,58	1,73	2,31
Число	2	32	26	58
Процент к сумме по годам Percent		34,04	32,91	
Процент к сумме по году		55,17	44,83	
Процент к общему		18,50	15,03	33,53
Число	3	6	5	11
Процент к сумме по годам Percent		6,38	6,33	
Процент к сумме по году		54,55	45,45	
Процент к общему		3,47	2,89	6,36
Число	4	12	6	18
Процент к сумме по годам Percent		12,77	7,59	
Процент к сумме по году		66,67	33,33	
Процент к общему		6,94	3,47	10,40
Число	5	21	22	43
Процент к сумме по годам Percent		22,34	27,85	
Процент к сумме по году		48,84	51,16	
Процент к общему		12,14	12,72	24,86
Число	6	21	14	35
Процент к сумме по годам Percent		22,34	17,72	
Процент к сумме по году		60,00	40,00	
Процент к общему		12,14	8,09	20,23
Число	7	1	3	4
Процент к сумме по годам Percent		1,06	3,80	
Процент к сумме по году		25,00	75,00	
Процент к общему		0,58	1,73	2,31
Сумма по году	All Grps	94	79	173
Процент к общему числу		54,34	45,66	

Таблица 5

Деятельность по мотивации

Кто должен заниматься мотивацией персонала		2002 г.	2003 г.	Сумма
Число	1	18	31	49
Процент к сумме по годам		20,45	37,80	
Процент к сумме по году		36,73	63,27	
Сумма по строке больше 100%, так как часть респондентов высказали несколько возможных вариантов ответа.				
Процент к общему		10,59	18,24	28,82
Число	2	7	3	10
Процент к сумме по годам		7,95	3,66	
Процент к сумме по году		70,00	30,00	
Процент к общему		4,12	1,76	5,88
Число	3	3	1	4
Процент сумме по годам		3,41	1,22	
Процент к сумме по году		75,00	25,00	
Процент к общему		1,76	0,59	2,35
Число	4	0	3	3
Процент к сумме по годам Percent		0,00	3,66	
Процент к сумме по году		0,00	100,00	
Процент к общему		0,00	1,76	1,76
Число	5	17	23	40
Процент к сумме по годам Percent		19,32	28,05	
Процент к сумме по году		42,50	57,50	
Процент к общему		10,00	13,53	23,53
Число	6	27	14	41
Процент к сумме по годам Percent		30,68	17,07	
Процент к сумме по году		65,85	34,15	
Процент к общему		15,88	8,24	24,12
Число	7	16	7	23
Процент к сумме по годам Percent		18,18	8,54	
Процент к сумме по году		69,57	30,43	
Процент к общему		9,41	4,12	13,53
Сумма по году	All Grps	88	82	170
Процент к общему числу		51,76	48,24	

Таблица сопряженности ко II этапу проекта

	Текущие стимулы	Бизнес	Малое	Среднее	Крупное	Другое	По строке
Число	Оклад	Производство	10	12	10	0	32
Процент по колонке			25,6	35,3	27,8	0,0	28,6
Процент по строке			31,3	37,5	31,3	0,0	59,3
Процент к общему			5,0	5,9	5,0	0,0	15,8
Число		Услуги	14	16	21	2	53
Процент по колонке			35,9	47,1	58,3	66,7	47,3
Процент по строке			26,4	30,2	39,6	3,8	57,6
Процент к общему			6,9	7,9	10,4	1,0	26,2
Число		Торговля	13	4	4	1	22
Процент по колонке			33,3	11,8	11,1	33,3	19,6
Процент по строке			59,1	18,2	18,2	4,5	50,0
Процент к общему			6,4	2,0	2,0	0,5	10,9
Число		Смешанное	2	2	1	0	5
Процент по колонке			5,1	5,9	2,8	0,0	4,5
Процент по строке			40,0	40,0	20,0	0,0	41,7
Процент к общему			1,0	1,0	0,5	0,0	2,5
Число	Оклад по всем видам бизнеса		39	34	36	3	112
Процент по колонке			52,7	53,1	60,0	75,0	
Процент по строке			34,8	30,4	32,1	2,7	
Процент к общему			19,3	16,8	17,8	1,5	55,4
Число	Надбавки, доплаты	Производство	1	2	2	0	5
Процент по колонке			5,6	18,2	40,0	0,0	14,3
Процент по строке			20,0	40,0	40,0	0,0	9,3
Процент к общему			0,5	1,0	1,0	0,0	2,5
Число		Услуги	10	3	2	1	16
Процент по колонке			55,6	27,3	40,0	100,0	45,7
Процент по строке			62,5	18,8	12,5	6,3	17,4
Процент к общему			5,0	1,5	1,0	0,5	7,9
Число		Торговля	6	5	0	0	11
Процент по колонке			33,3	45,5	0,0	0,0	31,4
Процент по строке			54,5	45,5	0,0	0,0	25,0
Процент к общему			3,0	2,5	0,0	0,0	5,4
Число		Смешанное	1	1	1	0	3
Процент по колонке			5,6	9,1	20,0	0,0	8,6
Процент по строке			33,3	33,3	33,3	0,0	25,0
Процент к общему			0,5	0,5	0,5	0,0	1,5
Число	Надбавки, доплаты по всем видам бизнеса		18	11	5	1	35
Процент по колонке			24,3	17,2	8,3	25,0	
Процент по строке			51,4	31,4	14,3	2,9	
Процент к общему			8,9	5,4	2,5	0,5	17,3
Число	Премии по результатам производственной деятельности	Производство	7	1	9	0	17
Процент по колонке			43,8	6,3	47,4		33,3
Процент по строке			41,2	5,9	52,9	0,0	31,5
Процент к общему			3,5	0,5	4,5	0,0	8,4
Число		Услуги	2	9	9	0	20
Процент по колонке			12,50	56,25	47,37		39,2
Процент по строке			10,00	45,00	45,00	0,0	21,7
Процент к общему			0,99	4,46	4,46	0,0	9,9
Число		Торговля	5	4	1	0	10
Процент по колонке			31,3	25,0	5,3		19,6
Процент по строке			50,0	40,0	10,0	0,0	22,7

Процент к общему			2,5	2,0	0,5	0,0	5,0
Число		Смешанное	2	2	0	0	4
Процент по колонке			12,5	12,5	0,0		7,8
Процент по строке			50,0	50,0	0,0	0,0	33,3
Процент к общему			1,0	1,0	0,0	0,0	2,0
Число	Премии по результатам производственной деятельности по всем видам бизнеса		16	16	19	0	51
Процент по колонке			21,6	25,0	31,7	0,0	
Процент по строке			31,4	31,4	37,3	0,0	
Процент к общему			7,9	7,9	9,4	0,0	25,2
Число	Другие стимулы	Производство	0	0	0	0	0
Процент по колонке			0,00	0,00			0,00
Процент по строке							0,00
Процент к общему			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Число		Услуги	0	3	0	0	3
Процент по колонке			0,0	100,0			75,0
Процент по строке			0,0	100,0	0,0	0,0	3,3
Процент к общему			0,0	1,5	0,0	0,0	1,5
Число		Торговля	1	0	0	0	1
Процент по колонке			100,0	0,0			25,0
Процент по строке			100,0	0,0	0,0	0,0	2,3
Процент к общему			0,5	0,0	0,0	0,0	0,5
Число		Смешанное	0	0	0	0	0
Процент по колонке			0,0	0,0			0,0
Процент по строке							0,0
Процент к общему			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Число	Другие стимулы по всем видам бизнеса		1	3	0	0	4
Процент по колонке			1,4	4,7	0,0	0,0	
Процент по строке			25,0	75,0	0,0	0,0	
Процент к общему			0,5	1,5	0,0	0,0	2,0
Общее число по всем предприятиям			74	64	60	4	202
Процент к общему			36,6	31,7	29,7	2,0	

Приложение 4

Взаимосвязи между стимулами, входящими в состав компенсационного пакета, и иными формами поощрения на основе коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, Кендалла и Гамма

Признаки	Коэффициент ранговой корреляции Спирмена	*p*-уровень по Спирмену	Коэффициент ранговой корреляции Кендалла	*p*-уровень по Кендаллу	Коэффициент ранговой корреляции Гамма	*p*-уровень по Гамма
1	2	3	4	5	6	7
Оплата проезда & Оплата жилья	0,131	0,071	0,110	0,025	0,163	0,025
Оплата проезда & Мед. обслуживание	0,149	0,041	0,126	0,011	0,198	0,011
Оплата проезда & Обучение	0,053	0,473	0,045	0,364	0,075	0,364
Оплата проезда & Страхование	0,174	0,017	0,143	0,004	0,214	0,004
Оплата проезда & Питание	0,336	0,000	0,281	0,000	0,394	0,000
Оплата проезда & Ссуды	-0,038	0,610	-0,031	0,528	-0,048	0,528
Оплата проезда & Ценные подарки	0,086	0,241	0,070	0,152	0,104	0,152
Оплата проезда & Моральное поощрение	-0,092	0,209	-0,074	0,132	-0,106	0,132
Оплата проезда & Отгулы / Отпуск	0,034	0,647	0,028	0,562	0,045	0,562
Оплата проезда & Участие в конкурсах	0,077	0,297	0,062	0,212	0,089	0,212
Оплата жилья & Мед. обслуживание	0,236	0,001	0,191	0,000	0,236	0,000
Оплата жилья & Обучение	0,145	0,045	0,120	0,014	0,161	0,014
Оплата жилья & Страхование	-0,029	0,694	-0,025	0,608	-0,030	0,608
Оплата жилья & Питание	0,136	0,065	0,109	0,028	0,132	0,028
Оплата жилья & Ссуды	0,080	0,271	0,066	0,179	0,085	0,179
Оплата жилья & Ценные подарки	0,098	0,176	0,081	0,097	0,098	0,097
Оплата жилья & Моральное поощрение	0,008	0,910	0,007	0,878	0,009	0,878
Оплата жилья & Отгулы / Отпуск	0,066	0,365	0,052	0,288	0,066	0,288
Оплата жилья & Участие в конкурсах	-0,044	0,547	-0,033	0,505	-0,040	0,505
Мед. обслуживание & Обучение	0,317	0,000	0,266	0,000	0,353	0,000
Мед. обслуживание & Страхование	0,457	0,000	0,387	0,000	0,474	0,000
Мед. обслуживание & Питание	0,246	0,001	0,198	0,000	0,250	0,000
Мед. обслуживание & Ссуды	0,049	0,501	0,043	0,379	0,057	0,379
Мед. обслуживание & Ценные подарки	-0,002	0,979	-0,001	0,988	-0,001	0,988
Мед. обслуживание & Моральное поощрение	0,112	0,128	0,091	0,064	0,113	0,064

Мед. обслуживание & Отгулы / Отпуск	0,099	0,172	0,083	0,090	0,110	0,090
Мед. обслуживание & Участие в конкурсах	0,071	0,338	0,055	0,266	0,069	0,266
Обучение & Страхование	0,325	0,000	0,271	0,000	0,357	0,000
Обучение & Питание	0,207	0,005	0,172	0,001	0,233	0,001
Обучение & Ссуды	0,166	0,023	0,145	0,003	0,203	0,003
Обучение & Ценные подарки	-0,054	0,459	-0,047	0,342	-0,062	0,342
Обучение & Моральное поощрение	0,016	0,827	0,014	0,782	0,018	0,782
Обучение & Отгулы / Отпуск	0,188	0,009	0,159	0,001	0,219	0,001
Обучение & Участие в конкурсах	0,066	0,370	0,057	0,252	0,076	0,252
Страхование & Питание	0,300	0,000	0,244	0,000	0,295	0,000
Страхование & Ссуды	0,130	0,074	0,106	0,030	0,136	0,030
Страхование & Ценные подарки	0,042	0,567	0,034	0,491	0,041	0,491
Страхование & Моральное поощрение	0,079	0,282	0,065	0,186	0,077	0,186
Страхование & Отгулы / Отпуск	0,059	0,414	0,050	0,305	0,065	0,305
Страхование & Участие в конкурсах	0,230	0,002	0,185	0,000	0,225	0,000
Питание & Ссуды	0,187	0,011	0,155	0,002	0,199	0,002
Питание & Ценные подарки	0,148	0,045	0,119	0,016	0,144	0,016
Питание & Моральное поощрение	-0,001	0,985	-0,003	0,954	-0,003	0,954
Питание & Отгулы / Отпуск	-0,023	0,756	-0,017	0,738	-0,021	0,738
Питание & Участие в конкурсах	0,092	0,217	0,076	0,129	0,091	0,129
Ссуды & Ценные подарки	-0,016	0,828	-0,015	0,764	-0,019	0,764
Ссуды & Моральное поощрение	-0,087	0,239	-0,070	0,152	-0,090	0,152
Ссуды & Отгулы / Отпуск	0,055	0,455	0,046	0,345	0,063	0,345
Ссуды & Участие в конкурсах	-0,084	0,252	-0,070	0,158	-0,088	0,158
Ценные подарки & Моральное поощрение	0,111	0,127	0,090	0,066	0,107	0,066
Ценные подарки & Отгулы / Отпуск	0,006	0,931	0,004	0,941	0,005	0,941
Ценные подарки & Участие в конкурсах	0,028	0,704	0,017	0,723	0,021	0,723
Моральное поощрение & Отгулы / Отпуск	0,095	0,194	0,078	0,111	0,099	0,111
Моральное поощрение & Участие в конкурсах	0,119	0,103	0,099	0,044	0,118	0,044
Отгулы / Отпуск & Участие в конкурсах	-0,020	0,785	-0,012	0,804	-0,016	0,804

Приложение 5

Сводная таблица зависимости признаков

1 – зависимость есть
0 – зависимости нет

№ п/п	Признаки	Должность	Вид бизнеса	Категория бизнеса	Организационно-правовая форма	Премиальный фонд	Компенсационный пакет
	По X^2 (критерий Пирсона)						
1	Премиальный фонд		1	0	0		
2	Компенсационный пакет		1	1	1	1	
3	Текущие стимулы		0	0	0	0	1
4	Стратегические стимулы		0	1	1	1	0
5	Бюджеты	0	1	1	1		
6	Стратегический УУ/контроллинг	1	1	0	0		
7	BSC	0	0	0	0		
8	ABC	0	0	0	0		
9	EVA	0	1	0	0		
10	Информационные технологии	1	0	0	0		
11	Изменения в оргструктуре	0	0	0	0		
12	Мотивация персонала	1	0	0	0		
13	Ориентация на потребителя	0	0	0	1		
14	Оборот/Слияние	0	0	0	0		
15	Новый инструментарий СА	0	1	0	0		
16	Требования МСФО	1	0	1	1		
17	Оценка эффективности	0	0	0	0		
18	Контроль затрат	0	0	0	1		
19	Максимизация стоимости	0	0	0	0		
20	Максимизация прибыли	0	1	0	1		
21	Стратегическое стимулирование	0	0	0	0		

Приложение 6

Таблицы сопряженности к III этапу проекта

Таблица 1

Вид бизнеса – Категория бизнеса – Текущие стимулы

	Текущие стимулы	Бизнес	Малое	Среднее	Крупное	Другое	По строке
Текущие стимулы Число	Оклад	Производство	3	7	19	0	29
Процент по колонке			5,45	20,00	46,34	0,00	
Процент по строке			10,34	24,14	65,52	0,00	
Процент к общему			2,27	5,30	14,39	0,00	21,97
Число		Услуги	24	19	10	0	53
Процент по колонке			43,64	54,29	24,39	0,00	
Процент по строке			45,28	35,85	18,87	0,00	
Процент к общему			18,18	14,39	7,58	0,00	40,15
Число		Торговля	18	6	1	0	25
Процент по колонке			32,73	17,14	2,44	0,00	
Процент по строке			72,00	24,00	4,00	0,00	
Процент к общему			13,64	4,55	0,76	0,00	18,94
Число		Смешанное	10	3	11	1	25
Процент по колонке			18,18	8,57	26,83	100,00	
Процент по строке			40,00	12,00	44,00	4,00	
Процент к общему			7,58	2,27	8,33	0,76	18,94
Число	Оклад по всем видам бизнеса		55	35	41	1	132
Процент по колонке							
Процент по строке			41,67	26,52	31,06	0,76	100,00
Процент к общему							
Число	Надбавки, доплаты	Производство	0	5	2	0	7
Процент по колонке			0,00	31,25	22,22		
Процент по строке			0,00	71,43	28,57	0,00	
Процент к общему			0,00	13,51	5,41	0,00	18,92
Число		Услуги	3	6	5	0	14
Процент по колонке			25,00	37,50	55,56		
Процент по строке			21,43	42,86	35,71	0,00	
Процент к общему			8,11	16,22	13,51	0,00	37,84
Число		Торговля	5	2	0	0	7
Процент по колонке			41,67	12,50	0,00		
Процент по строке			71,43	28,57	0,00	0,00	
Процент к общему			13,51	5,41	0,00	0,00	18,92
Число		Смешанное	4	3	2	0	9
Процент по колонке			33,33	18,75	22,22		
Процент по строке			44,44	33,33	22,22	0,00	
Процент к общему			10,81	8,11	5,41	0,00	24,32

Число	Надбавки, доплаты по всем видам бизнеса		12	16	9	0	37
Процент по колонке							
Процент по строке			32,43	43,24	24,32	0,00	100,00
Процент к общему							
Число	Премии по результатам производственной деятельности	Производство	1	1	4	0	6
Процент по колонке			5,26	9,09	44,44		
Процент по строке			16,67	16,67	66,67	0,00	
Процент к общему			2,56	2,56	10,26	0,00	15,38
Число		Услуги	8	6	4	0	18
Процент по колонке			42,11	54,55	44,44		
Процент по строке			44,44	33,33	22,22	0,00	
Процент к общему			20,51	15,38	10,26	0,00	46,15
Число		Торговля	6	3	0	0	9
Процент по колонке			31,58	27,27	0,00		
Процент по строке			66,67	33,33	0,00	0,00	
Процент к общему			15,38	7,69	0,00	0,00	23,08
Число		Смешанное	4	1	1	0	6
Процент по колонке			21,05	9,09	11,11		
Процент по строке			66,67	16,67	16,67	0,00	
Процент к общему			10,26	2,56	2,56	0,00	15,38
Число	Премии по результатам производственной деятельности по всем видам бизнеса		19	11	9	0	39
Процент по колонке							
Процент по строке			48,72	28,21	23,08	0,00	100,0
Процент к общему							
Число	Другие стимулы	Производство	0	0	0	0	0
Процент по колонке				0,00			
Процент по строке							
Процент к общему			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Число		Услуги	0	0	0	0	0
Процент по колонке				0,00			
Процент по строке							
Процент к общему			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Число		Торговля	0	2	0	0	2
Процент по колонке				100,00			
Процент по строке			0,00	100,00	0,00	0,00	
Процент к общему			0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
Число		Смешанное	0	0	0	0	0
Процент по колонке				0,00			
Процент по строке							
Процент к общему			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Число	Другие стимулы по всем видам бизнеса		0	2	0	0	2
Процент по колонке							
Процент по строке			0,00	100,00	0,00	0,00	100,00
Процент к общему							
Общее число по малым предприятиям			86	64	59	1	210
Процент к общему			41,00	30,00	29,00	0,45	

Таблица 2

Организационно-правовая форма – Текущие стимулы

	Оклад	Надбавки	Премии	Другие	Сумма по строке
Холдинг	18	4	3	0	25
По колонке%	13,53	10,53	7,69	0,00	
По строке %	72,00	16,00	12,00	0,00	
Общий %	8,49	1,89	1,42	0,00	11,79
Объединение	14	5	6	0	25
По колонке%	10,53	13,16	15,38	0,00	
По строке %	56,00	20,00	24,00	0,00	
Общий %	6,60	2,36	2,83	0,00	11,79
Министерство	21	9	3	0	33
По колонке%	15,79	23,68	7,69	0,00	
По строке %	63,64	27,27	9,09	0,00	
Общий %	9,91	4,25	1,42	0,00	15,57
Самостоятельное предприятие	77	18	27	2	124
По колонке%	57,89	47,37	69,23	100,00	
По строке %	62,10	14,52	21,77	1,61	
Общий %	36,32	8,49	12,74	0,94	58,49
Другое	3	2	0	0	5
По колонке%	2,26	5,26	0,00	0,00	
По строке %	60,00	40,00	0,00	0,00	
Общий %	1,42	0,94	0,00	0,00	2,36
Сумма по колонке	133	38	39	2	212
Общий %	62,74	17,92	18,40	0,94	100,00

Приложение 7

Инструментарий/технологии, необходимые для внутреннего анализа внутреннего анализа

Бюджеты				
Балл	Число ответов	Накопленная частота	Относительная частота, в %	Накопленная частота, в %
1	36	36	16,74	8,45
2	15	51	6,98	3,52
3	21	72	9,77	4,93
4	23	95	10,70	5,40
5	36	131	16,74	8,45
6	21	152	9,77	4,93
7	63	215	29,30	14,79
Анализ отклонений				
1	35	35	16,51	16,51
2	15	50	7,08	23,58
3	31	81	14,62	38,21
4	32	113	15,09	53,30
5	36	149	16,98	70,28
6	29	178	13,68	83,96
7	34	212	16,04	100,00
Непрерывное прогнозирование				
1	22	22	10,48	10,48
2	11	33	5,24	15,71
3	14	47	6,67	22,38
4	39	86	18,57	40,95
5	40	126	19,05	60,00
6	33	159	15,71	75,71
7	51	210	24,29	100,00
Стратегический управл,учет/контроллинг				
1	21	21	9,91	9,91
2	5	26	2,36	12,26
3	22	48	10,38	22,64
4	29	77	13,68	36,32
5	36	113	16,98	53,30
6	42	155	19,81	73,11
7	57	212	26,89	100,00
Система сбалансированных показателей				
1	39	39	19,80	19,80
2	16	55	8,12	27,92
3	29	84	14,72	42,64
4	38	122	19,29	61,93
5	47	169	23,86	85,79
6	16	185	8,12	93,91
7	12	197	6,09	100,00

Учет затрат по видам деятельности				
1	24	24	11,21	11,21
2	5	29	2,34	13,55
3	20	49	9,35	22,90
4	24	73	11,21	34,11
5	30	103	14,02	48,13
6	49	152	22,90	71,03
7	62	214	28,97	100,00
Расчет добавленой стоимости				
1	50	50	23,70	23,70
2	17	67	8,06	31,75
3	23	90	10,90	42,65
4	31	121	14,69	57,35
5	40	161	18,96	76,30
6	27	188	12,80	89,10
7	23	211	10,90	100,00
Экономическая добавленная стоимость				
1	50	50	24,15	24,15
2	14	64	6,76	30,92
3	20	84	9,66	40,58
4	29	113	14,01	54,59
5	47	160	22,71	77,29
6	25	185	12,08	89,37
7	22	207	10,63	100,00
Комплексное управление качеством				
1	25	25	11,68	11,68
2	17	42	7,94	19,63
3	15	57	7,01	26,64
4	29	86	13,55	40,19
5	36	122	16,82	57,01
6	45	167	21,03	78,04
7	47	214	21,96	100,00
Метод стандарт-костинг				
1	57	57	27,5362	27,5362
2	15	72	7,2464	34,7826
3	18	90	8,6957	43,4783
4	36	126	17,3913	60,8696
5	40	166	19,3237	80,1932
6	23	189	11,1111	91,3043
7	18	207	8,6957	100,0000

Приложение 8

Взаимосвязи между технологиями, факторами и целями, необходимыми для внутреннего анализа в контексте мотивации на основе коэффициентов ранговой корреляции Спирмена, Кендалла, Гамма

Признаки	Коэффициент Спирмена	*p*-уровень по Спирмену	Коэффициент Кендалла	*p*-уровень по Кендаллу	Коэффициент Гамма	*p*-уровень по Гамма
Бюджеты /Анализ отклонений	0,509	0,000	0,415	0,000	0,486	0,000
Бюджеты / Непрерывное прогнозирование	0,330	0,000	0,266	0,000	0,317	0,000
Бюджеты / Стратегический УУ/контроллинг	0,190	0,006	0,155	0,001	0,188	0,001
Бюджеты / BSC	0,188	0,008	0,150	0,002	0,180	0,002
Бюджеты / ABC	0,201	0,003	0,163	0,000	0,197	0,000
Бюджеты / VAA	0,074	0,288	0,058	0,208	0,070	0,208
Бюджеты / EVA	0,062	0,373	0,048	0,301	0,058	0,301
Бюджеты / Комплексное управление качеством	0,049	0,478	0,039	0,395	0,047	0,395
Бюджеты / Метод стандарт-костинг	0,278	0,000	0,225	0,000	0,271	0,000
Анализ отклонений / Непрерывное прогнозирование	0,427	0,000	0,344	0,000	0,403	0,000
Анализ отклонений / Стратегический УУ/контроллинг	0,358	0,000	0,294	0,000	0,347	0,000
Анализ отклонений / BSC	0,388	0,000	0,314	0,000	0,367	0,000
Анализ отклонений / ABC	0,264	0,000	0,213	0,000	0,253	0,000
Анализ отклонений / VAA	0,155	0,026	0,127	0,007	0,149	0,007
Анализ отклонений / EVA	0,135	0,054	0,106	0,024	0,125	0,024
Анализ отклонений / Комплексное управление качеством	0,145	0,036	0,117	0,012	0,138	0,012
Анализ отклонений / Метод стандарткостинг	0,317	0,000	0,255	0,000	0,301	0,000
Непрерывное прогнозирование / Стратегический УУ/ контроллинг	0,358	0,000	0,301	0,000	0,361	0,000
Непрерывное прогнозирование / BSC	0,314	0,000	0,256	0,000	0,305	0,000
Непрерывное прогнозирование / ABC	0,193	0,005	0,159	0,001	0,191	0,001
Непрерывное прогнозирование / VAA	0,201	0,004	0,163	0,001	0,194	0,001
Непрерывное прогнозирование / EVA	0,147	0,037	0,116	0,014	0,139	0,014
Непрерывное прогнозирование / Комплексное управление качеством	0,046	0,510	0,039	0,397	0,047	0,397
Непрерывное прогнозирование / Метод стандарт-костинг	0,182	0,010	0,151	0,001	0,180	0,001
Стратегический УУ/контроллинг / BSC	0,359	0,000	0,294	0,000	0,351	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / ABC	0,360	0,000	0,298	0,000	0,359	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / VAA	0,172	0,013	0,136	0,004	0,162	0,004
Стратегический УУ/контроллинг / EVA	0,228	0,001	0,185	0,000	0,223	0,000

Стратегический УУ/ контроллинг / Комплексное управление качеством	0,195	0,005	0,162	0,000	0,194	0,000
Стратегический УУ/ контроллинг / Метод стандарт-костинг	0,228	0,001	0,185	0,000	0,223	0,000
BSC / ABC	0,289	0,000	0,236	0,000	0,285	0,000
BSC / VAA	0,437	0,000	0,358	0,000	0,419	0,000
BSC / EVA	0,351	0,000	0,295	0,000	0,347	0,000
BSC / Комплексное управление качеством	0,156	0,029	0,127	0,009	0,150	0,009
BSC / Метод стандарт-костинг	0,494	0,000	0,410	0,000	0,483	0,000
ABC / VAA	0,270	0,000	0,223	0,000	0,266	0,000
ABC / EVA	0,268	0,000	0,218	0,000	0,263	0,000
ABC / Комплексное управление качеством	0,208	0,002	0,169	0,000	0,203	0,000
ABC / Метод стандарт-костинг	0,379	0,000	0,311	0,000	0,376	0,000
VAA / EVA	0,739	0,000	0,645	0,000	0,727	0,000
VAA / Комплексное управление качеством	0,220	0,001	0,183	0,000	0,216	0,000
VAA / Метод стандарт-костинг	0,432	0,000	0,361	0,000	0,420	0,000
EVA / Комплексное управление качеством	0,217	0,002	0,178	0,000	0,211	0,000
EVA / Метод стандарт-костинг	0,436	0,000	0,369	0,000	0,431	0,000
Комплексное управление качеством / Метод стандарт-костинг	0,340	0,000	0,276	0,000	0,328	0,000
Бюджеты / Информационные технологии	0,161	0,018	0,133	0,004	0,171	0,004
Бюджеты / Изменения в оргструктуре	0,247	0,000	0,190	0,000	0,225	0,000
Бюджеты / Мотивация персонала	0,090	0,188	0,071	0,122	0,085	0,122
Бюджеты / Ориентация на потребителя	-0,038	0,576	-0,030	0,508	-0,037	0,508
Бюджеты / Оборот / Слияние	0,123	0,079	0,100	0,035	0,120	0,035
Бюджеты / Советы внешних консультантов	0,081	0,237	0,072	0,118	0,086	0,118
Бюджеты / Инструментарий стратегического анализа	0,232	0,001	0,190	0,000	0,225	0,000
Бюджеты / Требования МСФО	0,143	0,038	0,114	0,014	0,135	0,014
Бюджеты / Тактика на качество	0,135	0,048	0,108	0,018	0,133	0,018
Бюджеты / Производственные технологии	0,225	0,001	0,178	0,000	0,215	0,000
Анализ отклонений / Информационные технологии	0,183	0,008	0,151	0,001	0,192	0,001
Анализ отклонений / Изменения в оргструктуре	0,193	0,005	0,151	0,001	0,177	0,001
Анализ отклонений / Мотивация персонала	0,112	0,104	0,088	0,057	0,104	0,057
Анализ отклонений / Ориентация на потребителя	0,054	0,437	0,044	0,337	0,054	0,337
Анализ отклонений / Оборот / Слияние	0,176	0,013	0,142	0,003	0,169	0,003
Анализ отклонений / Советы внешних консультантов	0,148	0,032	0,116	0,012	0,137	0,012
Анализ отклонений / Инструментарий стратегического анализа	0,259	0,000	0,207	0,000	0,242	0,000

Анализ отклонений / Требования МСФО	0,269	0,000	0,213	0,000	0,248	0,000
Анализ отклонений / Тактика на качество	0,164	0,017	0,132	0,004	0,161	0,004
Анализ отклонений / Производственные технологии	0,203	0,003	0,161	0,001	0,191	0,001
Непрерывное прогнозирование / Информационные технологии	0,096	0,166	0,084	0,071	0,109	0,071
Непрерывное прогнозирование / Изменения в оргструктуре	0,260	0,000	0,206	0,000	0,244	0,000
Непрерывное прогнозирование / Мотивация персонала	0,194	0,005	0,159	0,001	0,190	0,001
Непрерывное прогнозирование / Ориентация на потребителя	0,090	0,193	0,079	0,091	0,096	0,091
Непрерывное прогнозирование / Оборот / Слияние	0,182	0,010	0,147	0,002	0,176	0,002
Непрерывное прогнозирование / Советы внешних консультантов	0,169	0,014	0,134	0,004	0,159	0,004
Непрерывное прогнозирование / Инструментарий стратегического анализа	0,278	0,000	0,226	0,000	0,266	0,000
Непрерывное прогнозирование / Требования МСФО	0,281	0,000	0,228	0,000	0,270	0,000
Непрерывное прогнозирование / Тактика на качество	0,099	0,151	0,080	0,086	0,098	0,086
Непрерывное прогнозирование / Производственные технологии	0,114	0,101	0,094	0,045	0,113	0,045
Стратегический УУ/контроллинг / Информационные технологии	0,139	0,042	0,119	0,010	0,153	0,010
Стратегический УУ/контроллинг / Изменения в оргструктуре	0,188	0,006	0,154	0,001	0,183	0,001
Стратегический УУ/контроллинг / Мотивация персонала	0,138	0,045	0,116	0,013	0,139	0,013
Стратегический УУ/контроллинг / Ориентация на потребителя	0,226	0,001	0,188	0,000	0,229	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Оборот / Слияние	0,167	0,018	0,135	0,004	0,164	0,004
Стратегический УУ/контроллинг / Советы внешних консультантов	0,163	0,018	0,127	0,006	0,152	0,006
Стратегический УУ/контроллинг / Инструментарий стратегического анализа	0,294	0,000	0,235	0,000	0,279	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Требования МСФО	0,105	0,130	0,084	0,070	0,101	0,070
Стратегический УУ/контроллинг / Тактика на качество	0,201	0,003	0,164	0,000	0,203	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Производственные технологии	0,063	0,366	0,051	0,273	0,062	0,273
BSC / Информационные технологии	-0,008	0,907	-0,006	0,899	-0,008	0,899
BSC / Изменения в оргструктуре	0,235	0,001	0,188	0,000	0,221	0,000

BSC / Мотивация персонала	0,189	0,008	0,147	0,002	0,176	0,002
BSC / Ориентация на потребителя	0,098	0,171	0,078	0,105	0,095	0,105
BSC / Оборот / Слияние	0,303	0,000	0,238	0,000	0,284	0,000
BSC / Советы внешних консультантов	0,333	0,000	0,270	0,000	0,318	0,000
BSC / Инструментарий стратегического анализа	0,336	0,000	0,271	0,000	0,318	0,000
BSC / Требования МСФО	0,394	0,000	0,317	0,000	0,373	0,000
BSC / Тактика на качество	0,209	0,003	0,168	0,000	0,206	0,000
BSC / Производственные технологии	0,156	0,029	0,126	0,009	0,152	0,009
ABC / Информационные технологии	0,000	0,994	0,001	0,982	0,001	0,982
ABC / Изменения в оргструктуре	0,093	0,177	0,078	0,089	0,093	0,089
ABC / Мотивация персонала	0,197	0,004	0,158	0,001	0,190	0,001
ABC / Ориентация на потребителя	0,124	0,070	0,105	0,023	0,129	0,023
ABC / Оборот / Слияние	0,149	0,035	0,127	0,008	0,154	0,008
ABC / Советы внешних консультантов	0,140	0,041	0,109	0,018	0,131	0,018
ABC / Инструментарий стратегического анализа	0,265	0,000	0,213	0,000	0,254	0,000
ABC / Требования МСФО	0,117	0,090	0,094	0,042	0,113	0,042
ABC / Тактика на качество	0,166	0,015	0,138	0,003	0,171	0,003
ABC / Производственные технологии	0,194	0,005	0,160	0,001	0,194	0,001
VAA / Информационные технологии	-0,066	0,338	-0,050	0,277	-0,065	0,277
VAA / Изменения в оргструктуре	0,218	0,001	0,177	0,000	0,207	0,000
VAA / Мотивация персонала	0,094	0,175	0,074	0,109	0,088	0,109
VAA / Ориентация на потребителя	0,239	0,000	0,194	0,000	0,235	0,000
VAA / Оборот / Слияние	0,311	0,000	0,259	0,000	0,305	0,000
VAA / Советы внешних консультантов	0,245	0,000	0,194	0,000	0,228	0,000
VAA / Инструментарий стратегического анализа	0,170	0,016	0,133	0,005	0,154	0,005
VAA / Требования МСФО	0,150	0,031	0,124	0,008	0,146	0,008
VAA / Тактика на качество	0,107	0,122	0,090	0,052	0,110	0,052
VAA / Производственные технологии	0,078	0,264	0,060	0,200	0,071	0,200
EVA / Информационные технологии	-0,070	0,313	-0,056	0,233	-0,073	0,233
EVA / Изменения в оргструктуре	0,117	0,093	0,097	0,039	0,114	0,039
EVA / Мотивация персонала	0,160	0,021	0,130	0,006	0,155	0,006
EVA / Ориентация на потребителя	0,214	0,002	0,174	0,000	0,212	0,000
EVA / Оборот / Слияние	0,275	0,000	0,219	0,000	0,259	0,000
EVA / Советы внешних консультантов	0,233	0,001	0,184	0,000	0,218	0,000
EVA / Инструментарий стратегического анализа	0,182	0,010	0,149	0,002	0,175	0,002
EVA / Требования МСФО	0,078	0,266	0,065	0,166	0,078	0,166
EVA / Тактика на качество	0,108	0,123	0,090	0,055	0,110	0,055
EVA / Производственные технологии	0,062	0,380	0,049	0,293	0,059	0,293
Комплексное управление качеством / Информационные технологии	0,009	0,901	0,008	0,870	0,010	0,870

Комплексное управление качеством / Изменения в оргструктуре	0,195	0,004	0,154	0,001	0,182	0,001
Комплексное управление качеством / Мотивация персонала	0,179	0,009	0,146	0,001	0,173	0,001
Комплексное управление качеством / Ориентация на потребителя	0,323	0,000	0,262	0,000	0,316	0,000
Комплексное управление качеством / Оборот / Слияние	0,288	0,000	0,238	0,000	0,284	0,000
Комплексное управление качеством / Советы внешних консультантов	0,212	0,002	0,169	0,000	0,201	0,000
Комплексное управление качеством / Инструментарий стратегического анализа	0,229	0,001	0,191	0,000	0,223	0,000
Комплексное управление качеством / Требования МСФО	0,207	0,003	0,164	0,000	0,194	0,000
Комплексное управление качеством / Тактика на качество	0,444	0,000	0,364	0,000	0,437	0,000
Комплексное управление качеством / Производственные технологии	0,243	0,000	0,195	0,000	0,233	0,000
Метод стандарт-костинг / Информационные технологии	-0,024	0,733	-0,018	0,707	-0,023	0,707
Метод стандарт-костинг / Изменения в оргструктуре	0,256	0,000	0,208	0,000	0,246	0,000
Метод стандарт-костинг / Мотивация персонала	0,266	0,000	0,216	0,000	0,258	0,000
Метод стандарт-костинг / Ориентация на потребителя	0,178	0,010	0,144	0,002	0,176	0,002
Метод стандарт-костинг / Оборот / Слияние	0,350	0,000	0,285	0,000	0,336	0,000
Метод стандарт-костинг / Советы внешних консультантов	0,300	0,000	0,235	0,000	0,277	0,000
Метод стандарт-костинг / Инструментарий стратегического анализа	0,327	0,000	0,263	0,000	0,309	0,000
Метод стандарт-костинг / Требования МСФО	0,342	0,000	0,275	0,000	0,324	0,000
Метод стандарт-костинг / Тактика на качество	0,217	0,002	0,175	0,000	0,217	0,000
Метод стандарт-костинг / Производственные технологии	0,342	0,000	0,279	0,000	0,334	0,000
Бюджеты / Оценка эффективности деятельности	0,137	0,046	0,117	0,011	0,160	0,011
Бюджеты / Контроль затрат и финансовый контроль	0,153	0,026	0,128	0,005	0,170	0,005
Бюджеты / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,238	0,000	0,191	0,000	0,229	0,000
Бюджеты / Максимизация стоимости	0,066	0,336	0,053	0,254	0,063	0,254
Бюджеты / Максимизация прибыли	0,073	0,285	0,062	0,180	0,077	0,180
Бюджеты / Стратегическое стимулирование	0,101	0,140	0,079	0,085	0,096	0,085
Бюджеты / Стратегическое планирование	0,175	0,010	0,141	0,002	0,177	0,002

Анализ отклонений / Оценка эффективности деятельности	0,117	0,092	0,103	0,027	0,140	0,027
Анализ отклонений / Контроль затрат и финансовый контроль	0,250	0,000	0,202	0,000	0,267	0,000
Анализ отклонений / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,242	0,000	0,192	0,000	0,227	0,000
Анализ отклонений / Максимизация стоимости	0,144	0,037	0,115	0,013	0,135	0,013
Анализ отклонений / Максимизация прибыли	0,105	0,130	0,085	0,065	0,105	0,065
Анализ отклонений / Стратегическое стимулирование	0,234	0,001	0,191	0,000	0,229	0,000
Анализ отклонений / Стратегическое планирование	0,325	0,000	0,262	0,000	0,323	0,000
Непрерывное прогнозирование / Оценка эффективности деятельности	0,195	0,005	0,164	0,000	0,224	0,000
Непрерывное прогнозирование / Контроль затрат и финансовый контроль	0,191	0,006	0,161	0,001	0,215	0,001
Непрерывное прогнозирование / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,160	0,021	0,132	0,005	0,158	0,005
Непрерывное прогнозирование / Максимизация стоимости	0,048	0,490	0,040	0,395	0,047	0,395
Непрерывное прогнозирование / Максимизация прибыли	0,158	0,022	0,132	0,004	0,165	0,004
Непрерывное прогнозирование / Стратегическое стимулирование	0,312	0,000	0,257	0,000	0,311	0,000
Непрерывное прогнозирование / Стратегическое планирование	0,354	0,000	0,295	0,000	0,366	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Оценка эффективности деятельности	0,232	0,001	0,199	0,000	0,273	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Контроль затрат и финансовый контроль	0,274	0,000	0,232	0,000	0,307	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,215	0,002	0,177	0,000	0,213	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Максимизация стоимости	0,116	0,094	0,094	0,042	0,113	0,042
Стратегический УУ/контроллинг / Максимизация прибыли	0,161	0,019	0,135	0,003	0,169	0,003
Стратегический УУ/контроллинг / Стратегическое стимулирование	0,195	0,004	0,164	0,000	0,199	0,000
Стратегический УУ/контроллинг / Стратегическое планирование	0,287	0,000	0,237	0,000	0,295	0,000
BSC / Оценка эффективности деятельности	0,008	0,913	0,012	0,798	0,017	0,798
BSC / Контроль затрат и финансовый контроль	0,228	0,001	0,191	0,000	0,256	0,000
BSC / Интерпретация и	0,127	0,077	0,102	0,034	0,122	0,034

BSC / Максимизация стоимости	0,157	0,028	0,124	0,010	0,148	0,010
BSC / Максимизация прибыли	0,107	0,134	0,086	0,073	0,107	0,073
BSC / Стратегическое стимулирование	0,227	0,001	0,183	0,000	0,222	0,000
BSC / Стратегическое планирование	0,283	0,000	0,231	0,000	0,289	0,000
ABC / Оценка эффективности деятельности	0,163	0,018	0,141	0,002	0,194	0,002
ABC / Контроль затрат и финансовый контроль	0,368	0,000	0,310	0,000	0,408	0,000
ABC / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,210	0,002	0,172	0,000	0,208	0,000
ABC / Максимизация стоимости	0,133	0,053	0,107	0,020	0,128	0,020
ABC / Максимизация прибыли	0,148	0,031	0,123	0,008	0,154	0,008
ABC / Стратегическое стимулирование	0,163	0,017	0,135	0,003	0,165	0,003
ABC / Стратегическое планирование	0,137	0,045	0,115	0,013	0,145	0,013
VAA / Оценка эффективности деятельности	-0,044	0,531	-0,036	0,436	-0,049	0,436
VAA / Контроль затрат и финансовый контроль	0,123	0,075	0,103	0,026	0,138	0,026
VAA / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,023	0,740	0,018	0,700	0,021	0,700
VAA / Максимизация стоимости	0,225	0,001	0,185	0,000	0,218	0,000
VAA / Максимизация прибыли	0,237	0,001	0,197	0,000	0,244	0,000
VAA / Стратегическое стимулирование	0,180	0,009	0,142	0,002	0,172	0,002
VAA / Стратегическое планирование	0,149	0,030	0,116	0,012	0,145	0,012
EVA / Оценка эффективности деятельности	-0,019	0,792	-0,013	0,785	-0,018	0,785
EVA / Контроль затрат и финансовый контроль	0,162	0,020	0,132	0,005	0,177	0,005
EVA / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,068	0,335	0,054	0,249	0,065	0,249
EVA / Максимизация стоимости	0,288	0,000	0,230	0,000	0,273	0,000
EVA / Максимизация прибыли	0,291	0,000	0,241	0,000	0,300	0,000
EVA / Стратегическое стимулирование	0,232	0,001	0,190	0,000	0,231	0,000
EVA / Стратегическое планирование	0,188	0,007	0,153	0,001	0,192	0,001
Комплексное управление качеством / Оценка эффективности деятельности	0,065	0,344	0,056	0,226	0,077	0,226
Комплексное управление качеством / Контроль затрат и финансовый контроль	0,169	0,014	0,140	0,002	0,185	0,002
Комплексное управление качеством / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,090	0,194	0,073	0,112	0,088	0,112

Комплексное управление качеством / Максимизация стоимости	0,092	0,183	0,077	0,097	0,091	0,097
Комплексное управление качеством / Максимизация прибыли	0,057	0,409	0,048	0,295	0,060	0,295
Комплексное управление качеством / Стратегическое стимулирование	0,198	0,004	0,163	0,000	0,196	0,000
Комплексное управление качеством / Стратегическое планирование	0,181	0,008	0,149	0,001	0,184	0,001
Метод стандарт-костинг / Оценка эффективности деятельности	-0,007	0,923	-0,002	0,973	-0,002	0,973
Метод стандарт-костинг / Контроль затрат и финансовый контроль	0,178	0,010	0,147	0,002	0,197	0,002
Метод стандарт-костинг / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,127	0,069	0,105	0,025	0,127	0,025
Метод стандарт-костинг / Максимизация стоимости	0,219	0,002	0,183	0,000	0,219	0,000
Метод стандарт-костинг / Максимизация прибыли	0,136	0,051	0,111	0,018	0,139	0,018
Метод стандарт-костинг / Стратегическое стимулирование	0,230	0,001	0,184	0,000	0,224	0,000
Метод стандарт-костинг / Стратегическое планирование	0,189	0,006	0,156	0,001	0,197	0,001
Информационные технологии / Изменения в оргструктуре	0,084	0,219	0,071	0,121	0,091	0,121
Информационные технологии / Мотивация персонала	-0,049	0,476	-0,037	0,421	-0,048	0,421
Информационные технологии / Ориентация на потребителя	0,054	0,433	0,045	0,325	0,059	0,325
Информационные технологии / Оборот / Слияние	-0,054	0,440	-0,043	0,358	-0,056	0,358
Информационные технологии / Советы внешних консультантов	0,100	0,145	0,084	0,068	0,108	0,068
Информационные технологии / Инструментарий стратегического анализа	0,086	0,219	0,070	0,135	0,090	0,135
Информационные технологии / Требования МСФО	0,087	0,205	0,073	0,116	0,093	0,116
Информационные технологии / Тактика на качество	0,113	0,098	0,094	0,040	0,124	0,040
Информационные технологии / Производственные технологии	0,093	0,174	0,077	0,092	0,100	0,092
Изменения в оргструктуре / Мотивация персонала	0,292	0,000	0,235	0,000	0,276	0,000
Изменения в оргструктуре / Ориентация на потребителя	0,125	0,068	0,101	0,027	0,122	0,027
Изменения в оргструктуре / Оборот / Слияние	0,376	0,000	0,307	0,000	0,360	0,000
Изменения в оргструктуре / Советы внешних консультантов	0,190	0,005	0,147	0,001	0,173	0,001
Изменения в оргструктуре / Инструментарий стратегического анализа	0,346	0,000	0,274	0,000	0,319	0,000

Изменения в оргструктуре / Требования МСФО	0,295	0,000	0,235	0,000	0,275	0,000
Изменения в оргструктуре / Тактика на качество	0,224	0,001	0,181	0,000	0,219	0,000
Изменения в оргструктуре / Производственные технологии	0,251	0,000	0,205	0,000	0,242	0,000
Мотивация персонала / Ориентация на потребителя	0,275	0,000	0,223	0,000	0,271	0,000
Мотивация персонала / Оборот / Слияние	0,160	0,023	0,124	0,009	0,148	0,009
Мотивация персонала / Советы внешних консультантов	0,306	0,000	0,245	0,000	0,292	0,000
Мотивация персонала / Инструментарий стратегического анализа	0,216	0,002	0,173	0,000	0,204	0,000
Мотивация персонала / Требования МСФО	0,163	0,018	0,127	0,006	0,151	0,006
Мотивация персонала / Тактика на качество	0,245	0,000	0,201	0,000	0,247	0,000
Мотивация персонала / Производственные технологии	0,283	0,000	0,229	0,000	0,274	0,000
Ориентация на потребителя / Оборот / Слияние	0,347	0,000	0,286	0,000	0,350	0,000
Ориентация на потребителя / Советы внешних консультантов	0,171	0,012	0,135	0,003	0,165	0,003
Ориентация на потребителя / Инструментарий стратегического анализа	0,228	0,001	0,185	0,000	0,223	0,000
Ориентация на потребителя / Требования МСФО	0,052	0,454	0,040	0,382	0,049	0,382
Ориентация на потребителя / Тактика на качество	0,471	0,000	0,404	0,000	0,490	0,000
Ориентация на потребителя / Производственные технологии	0,208	0,002	0,175	0,000	0,212	0,000
Оборот / Слияние / Советы внешних консультантов	0,418	0,000	0,337	0,000	0,397	0,000
Оборот / Слияние / Инструментарий стратегического анализа	0,408	0,000	0,324	0,000	0,378	0,000
Оборот / Слияние / Требования МСФО	0,355	0,000	0,287	0,000	0,338	0,000
Оборот / Слияние / Тактика на качество	0,259	0,000	0,213	0,000	0,264	0,000
Оборот / Слияние / Производственные технологии	0,302	0,000	0,246	0,000	0,296	0,000
Советы внешних консультантов / Инструментарий стратегического анализа	0,498	0,000	0,406	0,000	0,470	0,000
Советы внешних консультантов / Требования МСФО	0,301	0,000	0,250	0,000	0,293	0,000
Советы внешних консультантов / Тактика на качество	0,149	0,029	0,123	0,007	0,150	0,007
Советы внешних консультантов / Производственные технологии	0,237	0,000	0,189	0,000	0,227	0,000
Инструментарий стратегического анализа / Требования МСФО	0,376	0,000	0,304	0,000	0,354	0,000

Инструментарий стратегического анализа / Тактика на качество	0,175	0,012	0,141	0,003	0,171	0,003
Инструментарий стратегического анализа / Производственные технологии	0,323	0,000	0,262	0,000	0,309	0,000
Требования МСФО / Тактика на качество	0,300	0,000	0,245	0,000	0,298	0,000
Требования МСФО / Производственные технологии	0,212	0,002	0,168	0,000	0,201	0,000
Тактика на качество / Производственные технологии	0,414	0,000	0,350	0,000	0,422	0,000
Информационные технологии / Оценка эффективности деятельности	0,236	0,001	0,201	0,000	0,285	0,000
Информационные технологии / Контроль затрат и финансовый контроль	0,117	0,086	0,102	0,026	0,145	0,026
Информационные технологии / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,026	0,707	0,021	0,643	0,028	0,643
Информационные технологии / Максимизация стоимости	0,029	0,670	0,029	0,535	0,037	0,535
Информационные технологии / Максимизация прибыли	-0,038	0,577	-0,031	0,494	-0,043	0,494
Информационные технологии / Стратегическое стимулирование	-0,011	0,875	-0,010	0,831	-0,013	0,831
Информационные технологии / Стратегическое планирование	0,016	0,816	0,016	0,722	0,022	0,722
Изменения в оргструктуре / Оценка эффективности деятельности	0,031	0,652	0,028	0,539	0,039	0,539
Изменения в оргструктуре / Контроль затрат и финансовый контроль	0,139	0,043	0,113	0,014	0,149	0,014
Изменения в оргструктуре / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,139	0,042	0,109	0,018	0,129	0,018
Изменения в оргструктуре / Максимизация стоимости	0,107	0,118	0,083	0,070	0,098	0,070
Изменения в оргструктуре / Максимизация прибыли	0,044	0,521	0,035	0,447	0,043	0,447
Изменения в оргструктуре / Стратегическое стимулирование	0,179	0,009	0,142	0,002	0,171	0,002
Изменения в оргструктуре / Стратегическое планирование	0,191	0,005	0,154	0,001	0,190	0,001
Мотивация персонала / Оценка эффективности деятельности	0,060	0,385	0,053	0,254	0,073	0,254
Мотивация персонала / Контроль затрат и финансовый контроль	0,199	0,003	0,163	0,000	0,217	0,000
Мотивация персонала / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,094	0,173	0,074	0,107	0,089	0,107
Мотивация персонала / Максимизация стоимости	0,054	0,433	0,043	0,345	0,052	0,345
Мотивация персонала /	0,132	0,053	0,110	0,017	0,137	0,017

Мотивация персонала / Стратегическое стимулирование	0,249	0,000	0,206	0,000	0,248	0,000
Мотивация персонала / Стратегическое планирование	0,086	0,209	0,077	0,095	0,095	0,095
Ориентация на потребителя / Оценка эффективности деятельности	0,171	0,013	0,147	0,001	0,204	0,001
Ориентация на потребителя / Контроль затрат и финансовый контроль	0,192	0,005	0,162	0,000	0,217	0,000
Ориентация на потребителя / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,005	0,944	0,002	0,972	0,002	0,972
Ориентация на потребителя / Максимизация стоимости	0,272	0,000	0,217	0,000	0,262	0,000
Ориентация на потребителя / Максимизация прибыли	0,392	0,000	0,327	0,000	0,408	0,000
Ориентация на потребителя / Стратегическое стимулирование	0,242	0,000	0,194	0,000	0,240	0,000
Ориентация на потребителя / Стратегическое планирование	0,170	0,013	0,143	0,002	0,181	0,002
Оборот / Слияние / Оценка эффективности деятельности	-0,141	0,047	-0,114	0,017	-0,156	0,017
Оборот / Слияние / Контроль затрат и финансовый контроль	0,108	0,126	0,090	0,057	0,121	0,057
Оборот / Слияние / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,140	0,047	0,109	0,021	0,132	0,021
Оборот / Слияние / Максимизация стоимости	0,211	0,003	0,164	0,001	0,195	0,001
Оборот / Слияние / Максимизация прибыли	0,148	0,035	0,122	0,010	0,153	0,010
Оборот / Слияние / Стратегическое стимулирование	0,235	0,001	0,186	0,000	0,228	0,000
Оборот / Слияние / Стратегическое планирование	0,232	0,001	0,184	0,000	0,231	0,000
Советы внешних консультантов / Оценка эффективности деятельности	0,027	0,695	0,023	0,622	0,032	0,622
Советы внешних консультантов / Контроль затрат и финансовый контроль	0,174	0,011	0,146	0,002	0,196	0,002
Советы внешних консультантов / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,159	0,020	0,125	0,007	0,149	0,007
Советы внешних консультантов / Максимизация стоимости	0,133	0,053	0,106	0,022	0,126	0,022
Советы внешних консультантов / Максимизация прибыли	-0,016	0,821	-0,013	0,785	-0,016	0,785
Советы внешних консультантов / Стратегическое стимулирование	0,122	0,074	0,096	0,036	0,117	0,036
Советы внешних консультантов / Стратегическое планирование	0,175	0,010	0,139	0,002	0,175	0,002

Инструментарий стратегического анализа / Оценка эффективности деятельности	-0,001	0,989	-0,001	0,980	-0,002	0,980
Инструментарий стратегического анализа / Контроль затрат и финансовый контроль	0,202	0,004	0,167	0,000	0,221	0,000
Инструментарий стратегического анализа / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,284	0,000	0,226	0,000	0,268	0,000
Инструментарий стратегического анализа / Максимизация стоимости	0,255	0,000	0,202	0,000	0,236	0,000
Инструментарий стратегического анализа / Максимизация прибыли	0,117	0,095	0,096	0,040	0,119	0,040
Инструментарий стратегического анализа / Стратегическое стимулирование	0,282	0,000	0,231	0,000	0,278	0,000
Инструментарий стратегического анализа / Стратегическое планирование	0,329	0,000	0,270	0,000	0,333	0,000
Требования МСФО / Оценка эффективности деятельности	0,004	0,952	0,004	0,938	0,005	0,938
Требования МСФО / Контроль затрат и финансовый контроль	0,161	0,019	0,137	0,003	0,184	0,003
Требования МСФО / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,223	0,001	0,179	0,000	0,214	0,000
Требования МСФО / Максимизация стоимости	0,144	0,037	0,118	0,011	0,139	0,011
Требования МСФО / Максимизация прибыли	0,050	0,468	0,043	0,350	0,054	0,350
Требования МСФО / Стратегическое стимулирование	0,146	0,034	0,118	0,011	0,143	0,011
Требования МСФО / Стратегическое планирование	0,280	0,000	0,227	0,000	0,282	0,000
Тактика на качество / Оценка эффективности деятельности	0,185	0,007	0,163	0,000	0,225	0,000
Тактика на качество / Контроль затрат и финансовый контроль	0,291	0,000	0,249	0,000	0,331	0,000
Тактика на качество / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,050	0,469	0,041	0,373	0,051	0,373
Тактика на качество / Максимизация стоимости	0,171	0,012	0,137	0,003	0,168	0,003
Тактика на качество / Максимизация прибыли	0,137	0,045	0,114	0,013	0,146	0,013
Тактика на качество / Стратегическое стимулирование	0,192	0,005	0,160	0,000	0,199	0,000
Тактика на качество / Стратегическое планирование	0,207	0,002	0,171	0,000	0,219	0,000
Производственные технологии / Оценка эффективности деятельности	0,142	0,039	0,121	0,009	0,167	0,009
Производственные технологии / Контроль затрат и финансовый контроль	0,246	0,000	0,211	0,000	0,279	0,000
Производственные технологии / Интерпретация и представление результатов	0,232	0,001	0,187	0,000	0,224	0,000

Производственные технологии / Максимизация стоимости	0,216	0,002	0,175	0,000	0,209	0,000
Производственные технологии / Максимизация прибыли	0,122	0,077	0,101	0,029	0,126	0,029
Производственные технологии / Стратегическое стимулирование	0,208	0,002	0,168	0,000	0,205	0,000
Производственные технологии / Стратегическое планирование	0,223	0,001	0,184	0,000	0,229	0,000
Оценка эффективности деятельности / Контроль затрат и финансовый контроль	0,387	0,000	0,345	0,000	0,481	0,000
Оценка эффективности деятельности / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,199	0,004	0,172	0,000	0,237	0,000
Оценка эффективности деятельности / Максимизация стоимости	0,056	0,422	0,046	0,317	0,064	0,317
Оценка эффективности деятельности / Максимизация прибыли	0,124	0,072	0,109	0,018	0,155	0,018
Оценка эффективности деятельности / Стратегическое стимулирование	0,036	0,603	0,032	0,490	0,045	0,490
Оценка эффективности деятельности / Стратегическое планирование	0,151	0,028	0,131	0,005	0,187	0,005
Контроль затрат и финансовый контроль / Интерпретация и представление результатов деятельности	0,378	0,000	0,322	0,000	0,426	0,000
Контроль затрат и финансовый контроль / Максимизация стоимости	0,226	0,001	0,186	0,000	0,249	0,000
Контроль затрат и финансовый контроль / Максимизация прибыли	0,221	0,001	0,192	0,000	0,263	0,000
Контроль затрат и финансовый контроль / Стратегическое стимулирование	0,133	0,052	0,109	0,018	0,148	0,018
Контроль затрат и финансовый контроль / Стратегическое планирование	0,241	0,000	0,202	0,000	0,277	0,000
Интерпретация и представление результатов деятельности / Максимизация стоимости	0,204	0,003	0,172	0,000	0,205	0,000
Интерпретация и представление результатов деятельности / Максимизация прибыли	0,123	0,074	0,104	0,024	0,129	0,024
Интерпретация и представление результатов деятельности / Стратегическое стимулирование	0,186	0,007	0,151	0,001	0,183	0,001
Интерпретация и представление результатов деятельности / Стратегическое планирование	0,276	0,000	0,224	0,000	0,279	0,000

Максимизация стоимости / Максимизация прибыли	0,382	0,000	0,328	0,000	0,403	0,000
Максимизация стоимости / Стратегическое стимулирование	0,113	0,102	0,093	0,043	0,113	0,043
Максимизация стоимости / Стратегическое планирование	0,135	0,049	0,111	0,016	0,138	0,016
Максимизация прибыли / Стратегическое стимулирование	0,277	0,000	0,234	0,000	0,294	0,000
Максимизация прибыли / Стратегическое планирование	0,290	0,000	0,244	0,000	0,313	0,000
Стратегическое стимулирование / Стратегическое планирование	0,577	0,000	0,504	0,000	0,614	0,000

Оглавление

Введение 3

Глава 1. **Методология и методика исследования мотивации бизнеса** 6
1.1. Мотивация в процессе трансформации российской экономики (1990 – 2002 гг.): хронология, динамика, проблемы 6
1.2. Методология исследования мотивации бизнеса в контексте процессного, системного и сетевого подходов 33
1.3. Методика исследования мотивационной системы компании 54

Глава 2. **Анализ мотивационной системы на примере компаний Сибирского федерального округа** 67
2.1. Общая характеристика проекта «Мотивационная система российского менеджмента» 67
2.2. Анализ и интерпретация данных I этапа проекта 69
2.3. Анализ и интерпретация данных II этапа проекта 97
2.4. Анализ и интерпретация данных III этапа проекта 121

Глава 3. **Стимулирование как элемент мотивационной системы** 157
3.1. Концепция стратегически ориентированной системы стимулирования 157
3.2. Реализация концепции стратегически ориентированной системы стимулирования на основе контроллинга 167
3.3. Современный инструментарий и технологии стимулирования в практике отечественных компаний 176

Заключение 188

Литература 191

Приложения 208

Научное издание

Тюленева Наталия Александровна

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕСА

Редактор *А.И. Пшеничникова*
Технический редактор *Р.М. Подгорбунская*
Компьютерная верстка *А.В. Маркушенко*

Лицензия ИД № 04617 от 24.04.2001 г. Подписано в печать 26.10.2004 г.
Формат 84 x 108 $^{1}/_{32}$. Бумага офсетная №1. Печать офсетная. Гарнитура «Таймс».
Печ. л. 15; усл. печ. л. 13,95; уч.-изд. л. 12,55. Тираж 500 экз. Заказ № 857.

Издательство ТГУ, 634029, г. Томск, ул. Никитина, 4
Типография «Иван Федоров», 634003, г. Томск, Октябрьский взвоз, 1

ТЮЛЕНЕВА Наталия Александровна
N. Tuleneva

Кандидат экономических наук, доцент.
Окончила аспирантуру Ленинградского финансово-экономического университета.
Работает в Томском государственном университете на кафедре финансов и учета экономического факультета.
Консультант фирмы «Таирс-Аудит». Действительный член ИПБ России.
Является автором ряда монографий и публикаций в ведущих российских научных журналах.

Адрес электронной почты автора: AOLA79@yandex.ru