

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ-СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО – СТРОИТЕЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ**

На правах рукописи
УДК 65:69

Фаттахова Эльвина Шавкатовна

**«Совершенствование оценки мотивационной деятельности
персонала на основе применения современных методов (на
примере ооо ск «asia inshurans»)»**

5A230201 «Менеджмент (строительство)»

Диссертация на соискание академической степени магистра

Работа рассмотрена и
допускается к защите

Зав.кафедрой «Менеджмент»
_____ доц. Давлетов И.Х.
« ____ » _____ 2013г

Научный руководитель
_____ к.э.н доц Хаирова Д.Р.

ТАШКЕНТ-2013

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ....	15
1.1.Понятие и сущностное значение проблем мотивации персонала организации.....	15
1.2.Система сбалансированных показателей как один из методов оценки мотивационной деятельности персонала.....	20
1.3.Метод КРІ как средство контроля и мотивации.....	30
1.4.Ассесмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты.....	36
ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ.....	41
ГЛАВА 2.ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ, МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ «ASIA INSHURANS»И «ИНГО-УЗБЕКИСТАН».....	42
2.1. Общая характеристика страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE».....	42
2.2. Сравнительный анализ организационных структур страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО - УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE».....	47
2.3. Исследование экономических показателей и финансовой устойчивости деятельности страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО- УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE».....	54
2.4.Анализ трудового потенциала страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE».....	63

2.5. Исследование мотивационного механизма трудовой деятельности страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE».....	68
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ.....	75
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ.....	76
3.1. Технология разработки ССП для подразделений управления персоналом в страховых компаниях «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE».....	76
3.2. Внедрение технологии Ассесмент - центр в систему управления персоналом в страховых компаниях «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE».....	91
3.3. Применение новейших информационных технологий для внедрения системы оценки мотивационной деятельности современными методами..	94
ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ.....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КЕЙСЫ ПО АССЕССМЕНТ ЦЕНТРУ ДЛЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	107

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Узбекистан вступил в новый этап развития. В условиях либерализации экономики помимо открывающихся перспектив перед страной стоят сложнейшие задачи, такие как освоение конкурентно-рыночных отношений и активная интеграция в мировое хозяйство. Самой важной задачей является окончательное преодоление своего рода «комплекса неполноценности» – плода длительной изоляции и идеологизации хозяйства, чтобы стать достойным партнером на мировом рынке. А для этого важно знать законы бизнеса.(Каримов И. А. Модернизация страны и построение гражданского общества – наш главный приоритет. Доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлис РУз. Т. - «Узбекистан», 2010)

Благодаря правильно избранной стратегии развития, обновления и модернизации страны, мобилизации сил и возможностей по выполнению принятой Антикризисной программы на 2009-2012 годы удалось не только противостоять вызовам и угрозам глобального кризиса, но и обеспечить устойчивые темпы экономического и социального развития, рост благополучия и благосостояния народа.(Каримов И. А. Мировой финансово - экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана.-Т.: Узбекистон, 2009 г.-46с.)

По итогам 2012 года валовой внутренний продукт страны возрос на 8,2 процента, объем промышленного производства – на 7,7, сельского хозяйства – на 7, объемы розничного товарооборота – на 13,9 процента.

Были обеспечены макроэкономическая стабильность и сбалансированность экономики. (Каримов И. А. Заседание Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященное итогам социально-экономического развития республики в 2012 году и важнейших приоритетах устойчивого развития экономики в 2013 году)

Существенно возрос – на 11,6 процента объем экспорта, улучшаются структура и качество экспортируемой продукции. В результате этого доля несырьевых готовых товаров составляет более 70 процентов. Положительное сальдо во внешнеторговом обороте превысило 1 миллиард 120 миллионов долларов.

Последовательно проводится политика по структурным преобразованиям и диверсификации экономики, модернизации и технологическому обновлению производств, привлечению инвестиций, в первую очередь прямых иностранных.

Переход от государственной плановой экономики к рыночной в эпоху экономических реформ характеризуется не только процессами приватизации и либерализации, но и развитием новых методов управления предприятием. Этот неизбежный процесс обновления управленческой практики в Узбекистане связан, прежде всего, с изменениями во внешней среде, в которой существуют предприятия. Будучи по определению «открытыми социо-техническими системами», с изменением системы экономических отношений современные компании вынуждены менять и свои цели, и, как следствие, управленческую практику.

Среди комплекса разделов менеджмента особое место занимает вопрос совершенствования управления персоналом фирмы. Целью этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Управление персоналом включает в себя многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста

творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

Овладение современными методами управления – задача для узбекских предприятий не только важная и актуальная, но и сложная. Такие классические первичные показатели успеха фирмы, как счёт в банке, средства производства и складские запасы готовой продукции теряют прежнее значение. В XXI веке преимущества и возможности развития предприятий оцениваются их интеллектуальным потенциалом.

Эффективность деятельности сотрудников предприятия зависит от нескольких ключевых переменных: способности работников, их мотивации, а также определённой совокупности объективных возможностей.

Неадекватная система мотивации работников продолжает оставаться основной проблемой управления персоналом большого числа узбекских компаний. В настоящее время, наряду с экономическим ростом и относительной стабилизацией экономики Узбекистана начинают проявляться изменения в сфере мотивации персонала. Руководители как государственных, так и частных предприятий постепенно осознают, что успешное развитие организаций невозможно без поиска и использования новых современных технологий мотивации труда. Разработанные рекомендации по совершенствованию систем мотивации персонала деловых организаций могут быть внедрены в системах стратегического и оперативного управления, а также использоваться при корпоративном обучении сотрудников и стать, таким образом, основой конкретных проектов организационных изменений.

Можно уверенно сказать, что мотивация персонала – острый вопрос для большинства компаний. Как говорят, «идеальный сотрудник – это тот, которого нет, но его функции исполняются». Но так не бывает, и всем нам приходится работать с живыми людьми, у каждого из которых есть свои

взгляды на жизнь, убеждения, настроения. Как сделать так, чтобы каждый из них делал то, что нужно компании?

Однозначных решений нет, но есть ряд принципов, например:

- связь вознаграждения с результатами труда;
- ощущение работником своего вознаграждения как справедливого;
- индивидуальный подход.

Для создания подсистемы ответственности и контроля разрабатывается комплекс ключевых показателей деятельности компании и производится их «привязка» к руководителям подразделений и конечным исполнителям. Создание такой системы необходимо, чтобы фокусировать работу каждого сотрудника на достижении поставленных целей. Эффективность работы этой подсистемы усиливается, если достижение целей будет стимулировано при помощи остальных составляющих этой системы.

Таким образом, в данной работе рассмотрим современные методы оценки мотивационной деятельности персонала.

Конкретизация стратегии компании в форме построенной сбалансированной системы показателей создает основы для донесения стратегии сотрудникам компании. В ходе информирования о целях достигается единое понимание стратегии в компании. Однако сам факт сообщения стратегических целей сотрудникам еще не означает, что сотрудники будут стремиться к достижению стратегических целей. Коммуницирование стратегии означает лишь, что уменьшается риск непонимания сотрудниками стратегии компании и выполнения ими действий, противоречащих выполнению стратегии. Как показывает опыт, стратегические цели компании и деятельность отдельных сотрудников зачастую не связаны между собой. Несмотря на то, что сотрудники знают стратегию компании, они могут не располагать информацией о том, какие действия следует предпринимать для достижения стратегических целей.

Кроме того, у сотрудников может отсутствовать мотивация к достижению поставленных целей. Таким образом, сформулированные цели должны быть конкретизированы для уровня конкретного сотрудника и связаны с его непосредственной деятельностью. Кроме того, у сотрудника должна быть мотивация к достижению поставленных целей. (Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. – Т.: Узбекистон, 1997 г. -318 с.)

С целью решения стратегических задач, возникших в последнее время в строительной отрасли разработана сбалансированная система показателей (ССП). Актуальность использования СПП переводит общее видение и стратегию компании в цели и задачи с помощью сбалансированного набора показателей в каждой из составляющей: финансовая, клиентская, бизнес-процесс, обучение и развитие персонала.

Технология мотивации, базирующаяся на системе ключевых показателей деятельности компании, получила достаточное распространение на предприятиях Западной Европы и США и является относительно новой для стран постсоветского пространства.

Актуальность применения технологии КРІ обусловлена необходимостью формирования понятной и прозрачной для общества системы показателей эффективности работы предприятия.

Для того, чтобы выстроить систему оценки мотивационной деятельности современными методами с учетом узбекской специфики, очень важно научиться оценивать факторы, которые оказывают на нее влияние. В данном случае совокупность показателей должна строиться на предположении о том, что предприятия функционируют в системе определенных внешних и внутренних ограничений и обладают определенными возможностями для осуществления своей деятельности, характеризуемыми показателями процесса и показателями результативности.

В связи с этим, актуальность, и практическая значимость проблем мотивации управления персоналом в современных рыночных условиях предопределили выбор темы диссертационной работы.

Степень изученности проблемы.

Развитие системного подхода к управлению персоналом позволило определить его основные функции и разработать технологии управления персоналом, отражающие ключевую роль персонала в достижении целей организации. Большая роль в этом принадлежит таким ученым, как Базарову Т.Ю., Веснину В.Р., Дураковой И.Б., Кибанову, А.Я., Маслову Е.В. Их исследования позволили интегрировать достижения зарубежных ученых в отечественную теорию и практику управления персоналом. Большой вклад в изучение мотивации персонала внесли отечественные авторы Сабирджанова Д.К. и Зайнутдинов Ш.

Методологической и теоретической основой при выполнении диссертационной работы явились труды и Указы Президента Республики Узбекистан, законодательные и нормативные документы Олий Мажлиса и Правительства Республики Узбекистан, а также работы Бургановой Э.О., Савицкой Г.В., и других, а также Интернет-сайты www.gov.uz, www.tfi.uz, и другие.

Особая значимость проблемы, недостаточная ее разработанность применительно к современным условиям, а также целесообразность системного и комплексного подхода к исследованию предопределили выбор темы диссертационной работы и рассматриваемых в ней вопросов.

Цель и задачи.

Целью диссертационной работы является внедрение ССП, КРІ и Ассессмент - центра для оценки мотивационной деятельности персонала в страховых компаниях Узбекистана.

Для достижения целей автором в настоящей работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты оценки системы мотивации.
- исследовать процесс формирования системы мотивации современными методами, такими как KPI, BSC и другие
 - проанализировать управленческую и финансовую деятельность страховых компаний на примере «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»
 - выработать предложения по повышению эффективности работы страховых компаний путём внедрения современной системы мотивации.

Объект и предмет исследования.

Объектом исследования являются страховые компании «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance», осуществляющая страховую деятельность в добровольной и обязательной форме.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения в сфере страховых услуг Узбекистана.

Методы исследования. Методологию исследований в магистерской диссертации составляют:

- анализ (данный метод применим для анализа финансового и управленческого состояния предприятия).
- системный анализ (проводится для разработки мероприятий по совершенствованию мотивационной деятельности персонала).

Научная новизна, теоретическая и практическая значимость магистерской диссертации. Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке комплексного метода оценки мотивационной деятельности персонала новейшими методами, ранее не применяемыми в страховых компаниях Узбекистана. В нашей стране оценка мотивационной деятельности персонала все еще слабо изучена, остро ощущается недостаток специалистов в этой области. Данная работа может послужить отличным примером в деле внедрения оценки

мотивационной деятельности персонала в теорию и практику менеджмента в Узбекистане.

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Во-введении обосновывается актуальность исследуемой проблемы, освещена степень изученности, сформулированы цель и задачи исследования, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Проблемы совершенствования кадрового менеджмента в повышении эффективности производства в условиях модернизации экономики» определено сущностное значение управления персоналом как составной части менеджмента и основные методы оценки мотивационной деятельности персонала.

Вторая глава «Исследования управленческой системы, методов мотивации персонала и финансово-экономической деятельности страховых компаний «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» посвящена анализу управленческой и финансовой деятельности компаний, подробно проведен анализ трудовых ресурсов, исследован мотивационный механизм работы страховых компаний.

В третьей главе «Разработка предложений по повышению эффективности производства путём применения современных методов мотивации в страховых компаниях «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» рассмотрены пути совершенствования оценки мотивационной деятельности страховых компаний современными методами.

В заключение диссертационной работы подводится общий итог исследований, делаются определённые выводы, вытекающие из обзора литературы и проведённого анализа.

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

1.1. Понятие и сущностное значение проблем мотивации персонала организации

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей **мотивации**, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Функция мотивации ориентирована на использование побудителей человеческой активности (потребности, интересы, опасения, желания) для регламентации и эффективного управления поведением сотрудников ради достижения целей организации.

Для того чтобы осознать сущность функции мотивирования, необходимо обратиться к одному из наиболее общих положений теории мотивации трудовой деятельности. Оно состоит в том, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в условиях совместной деятельности.

В условиях строго индивидуальной деятельности, направленной на создание того или иного продукта, конечного результата этой

деятельности, сам продукт и те блага, которые он принесет, являются достаточным мотиватором. Поэтому здесь нет необходимости в мотивации как таковой.

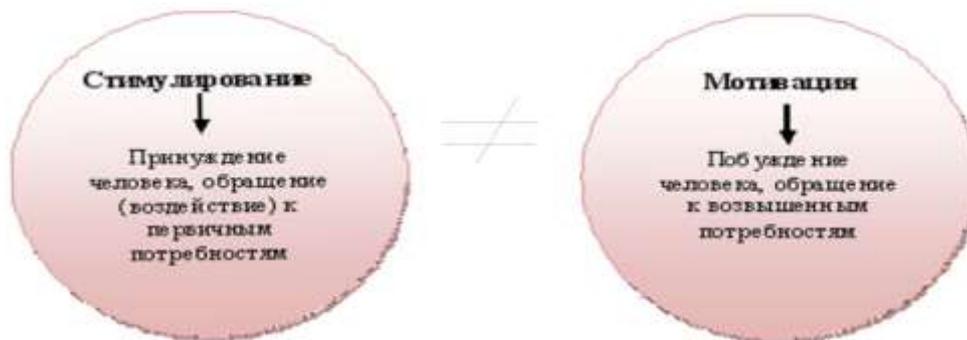
В совместной деятельности под влиянием разделения труда происходит отчуждение субъекта от конечного результата. Каждый член совместной деятельности превращается в частичного работника, обладающего множеством особенностей включения его в экономический механизм организации. Он работает не на конечный результат как средство удовлетворения своих потребностей, а совершенно по иным причинам.

В общем смысле мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации. [Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2005. 312 с.]

Хотя традиционные факторы мотивации труда в организациях по-прежнему оказывают доминирующее влияние на персонал, в последние годы организационной культуре отводится все большее значение в мотивации деятельности работников фирмы.

С позиции менеджмента мотивация — «процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».

При описании мотивационного процесса используются два неравнозначных понятия: стимулирование и мотивация (рисунок 1).



Рис

унок 1.1. - Соотношение понятий стимулирования и мотивации

Существует два исходных принципа создания систем мотивирования. Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работника (обычно экономических, материальных), но и на все присущие ему типы и виды потребностей.

Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу.

Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности. В связи с этим функция мотивирования рассматривается как наиболее «психологическая» среди всех иных управленческих функций. (Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация планирования производства. – М: Финансы и статистика, 2004г.)

Сущность функции мотивирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принципам. Наиболее частой, хотя и вполне объяснимой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов. Конечно, в определенных границах и особенно в сочетании с еще одним стимулом, страхом наказания за невыполнение работы, эта система — политика кнута и пряника — вполне жизнеспособна.

Вопрос, однако, в том, является ли она лучшей. Эти стимулы, хотя и являются очень важными (более того, главными), но все же не единственные и не позволяют поэтому полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

В общепсихологическом плане под мотивом понимается осознанное внутреннее побуждение к активности. Все побудительные источники активности личности объединяются понятием мотивационной сферы. (Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. Пер. с англ. - М.: Изд-во "Вершина", 2008.)

Она включает следующие компоненты:

- потребности личности;
- ее интересы;
- стремления;
- влечения;
- убеждения;
- установки;
- идеал;
- намерения;
- социальные роли;
- стереотипы поведения;
- социальные нормы и правила;
- жизненные цели и ценности;
- мировоззренческие ориентации в целом.

Важнейшее место среди них принадлежит потребностям, которые включают ряд основных типов. (Сабирджанова Д.К. Менеджмент: Учебное пособие/ Под ред. Шарифходжаева М.Ш., Ташкент, 2003)

Процесс побуждения, как и вся система мотивирования, должен реально и действенно стимулировать каждого члена организации на выполнение предписываемых ему разделением труда обязанностей. От

того, насколько система мотивационных программ будет эффективной, в какой степени она будет субъективно понята и принята работником как справедливая, зависит обеспечение мотивации исполнения.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что все-таки побуждает человека к труду.

Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.(Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2005.312 с.)

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой . В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирования».

Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как

необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности. (Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности. Управление персоналом 2002. № 7)

1.2. Система сбалансированных показателей как один из методов оценки мотивационной деятельности персонала

Содержание термина «управление сотрудниками» в последние годы серьезно изменилось. Иерархические структуры и модели управления подвергаются сомнению практически во всех отраслях, включая и государственный сектор. Причиной этому два фактора: возрастающая турбулентность во внешней среде предприятий, которую обуславливают глобализация, дерегулирование, более легкий доступ к информации, изменившееся поведение клиентов и т.д.; изменившиеся требования сотрудников к работодателю.

Далее мы исследуем вклад сбалансированной системы показателей в управление сотрудниками.

Чем более важен фактор сотрудников для достижения стратегии, тем более значимо соединение сбалансированной системы показателей с системой управления персоналом. В большинстве случаев сотрудники играют основную роль в реализации стратегии. Не вливание новых капиталов или покупка технологий, а именно действия сотрудников (например, во внешних подразделениях, в отделе информационных технологий и т. п.) оказывают решающее влияние на успех или неудачу при реализации планов.

Конкретизация стратегии компании в форме построенной сбалансированной системы показателей создает основы для донесения стратегии сотрудникам компании. В ходе информирования о целях

достигается единое понимание стратегии в компании. Однако сам факт сообщения стратегических целей сотрудникам еще не означает, что сотрудники будут стремиться к достижению стратегических целей. Коммуницирование стратегии означает лишь, что уменьшается риск непонимания сотрудниками стратегии компании и выполнения ими действий, противоречащих выполнению стратегии. Как показывает опыт, стратегические цели компании и деятельность отдельных сотрудников зачастую не связаны между собой. Несмотря на то, что сотрудники знают стратегию компании, они могут не располагать информацией о том, какие действия следует предпринимать для достижения стратегических целей. Кроме того, у сотрудников может отсутствовать мотивация к достижению поставленных целей. Таким образом, сформулированные цели должны быть конкретизированы для уровня конкретного сотрудника и связаны с его непосредственной деятельностью. Кроме того, у сотрудника должна быть мотивация к достижению поставленных целей.

Эти требования можно соблюсти благодаря детализации разработанных стратегических целей до такой степени, чтобы они стали понятны конкретным исполнителям. Детализация осуществляется в ходе процесса каскадирования сбалансированной системы показателей. Цели, разработанные для конкретного сотрудника на основе целей компании в целом, обсуждаются с самим сотрудником (процесс согласования целей). Как правило, с сотрудником обсуждаются цели, которые непосредственно влияют на достижение стратегических целей компании в целом. Тем самым сотрудник получает информацию о направлении своей деятельности.

Для фокусирования сотрудников на этих целях необходимы соответствующие стимулы — связь достижения целей с системой мотивации. К важнейшим предпосылкам действенности процесса согласования целей с сотрудниками относятся: достижимость

поставленных целей с точки зрения самого сотрудника, привлекательная для сотрудника зависимость между требуемым результатом и ожидаемым вознаграждением. Ориентация поведения сотрудников на достижение стратегических целей компании достигается в ходе построения сбалансированной системы показателей: сотрудники знают стратегические цели компании в целом, какие действия они должны предпринимать для достижения этих стратегических целей и мотивированы на выполнение этих действий.

Система мотивации персонала, основанная на сбалансированной системе показателей, состоит из двух элементов: системы согласования целей и согласованной с ней системы стоимостной и нестоимостной мотивации.



Рисунок 1.2. Базовые требования к системам мотивации

Чтобы обеспечить функционирование системы мотивации, основанной на BSC, следует обеспечить выполнение следующих принципиальных требований (рис. 1.2).

1. *Практичность*: практическая реализуемость за счет построения оптимальных процессов и формирования умеренной сложности системы.

2. *Прозрачность*: система мотивации будет работать, если цели, оценочные показатели и система оплаты труда понятны сотрудникам, участвующим в реализации стратегии.

3. *Рентабельность*: рентабельность как важнейшая предпосылка внедрения новой системы мотивации в значительной мере зависит от того, насколько сбалансировано соотношение между размером оплаты труда и достигнутыми результатами.

4. *Легитимность*: основанная на BSC система мотивации персонала может быть внедрена только в том случае, если она не противоречит правовым рамочным условиям.

При разработке концепции новой системы мотивации следует учесть ряд параметров (рис. 1.3.).



Рисунок 1.3. Алгоритм разработки системы мотивации

На первом этапе построения системы мотивации создается концепция системы согласования целей с сотрудниками. На основе этого на втором этапе разрабатывается система оплаты труда, привязанная к результатам деятельности. На третьем этапе разрабатывается процесс согласования целей и оплаты труда, а также необходимая для выполнения процесса документация.

Основу концепции согласования целей составляют ключевые решения менеджмента, принятые относительно системы мотивации в компании. Сначала следует определить число уровней иерархии, для которых будут

формулироваться цели. В качестве возможных уровней можно назвать уровень компании в целом, функциональных сфер (дивизионов), отделов и отдельных сотрудников. У коллективных уровней формулирования целей есть преимущество: достаточно просто измеряются их достижения и степень влияния на цели компании в целом. Обратная сторона медали — это неясная ответственность и опосредованные возможности влияния отдельных сотрудников на достижение целей группы. Поэтому на практике, как правило, комбинируют индивидуальные цели с коллективными.

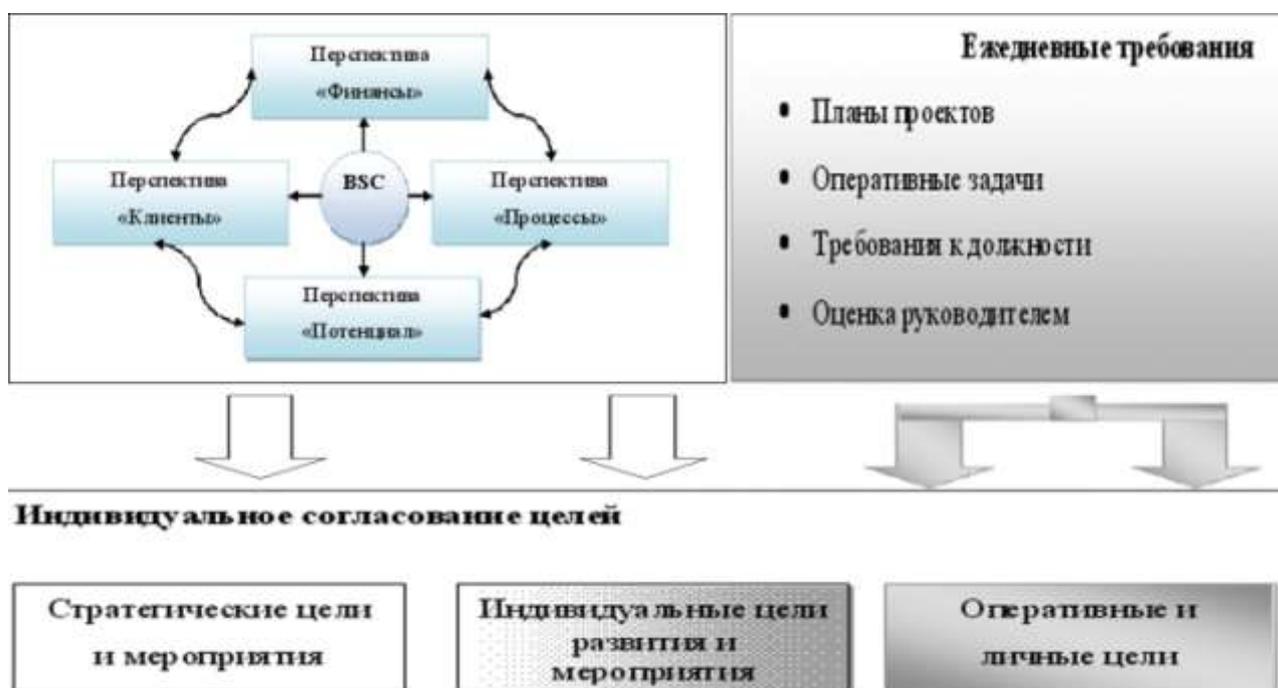


Рисунок 1.4. Сбалансированная система показателей как источник формирования индивидуальных целей.

Для отдельных уровней компании формулируются свои цели. Для коллективных уровней цели задает руководство компании. В рамках сбалансированной системы показателей цели структурных подразделений и целевые значения описывающих их показателей напрямую выводятся из карты целей компании. Для индивидуального уровня целей реализуется процесс согласования целей с конкретным сотрудником (рис.1.4.). Эти

цели измеряют вклад того или иного сотрудника в достижение целей вышестоящих уровней или компании в целом. В качестве индивидуальных целей, формулируемых в процессе построения BSC, могут фигурировать:

- стратегические цели и мероприятия перспектив «Финансы», «Клиенты» и «Процессы», индивидуальные цели и мероприятия перспективы «Потенциал»,
- оперативные и прочие личные цели, реализация которых необходима для ежедневной деятельности.

После определения целей на следующем этапе важно определиться с измерением степени достижения целей. Для ее оценки могут быть использованы различные методы — «номинальный», «ординальный» или «кардинальный»

На практике часто используются ординальные методы оценки, содержащие несколько уровней, но не содержащие некоего среднего значения. Отдельным целям при этом может присваиваться одинаковый или различный вес в зависимости от их значения или объема ресурсов, требуемых для их достижения. При этом следует учитывать, что присвоение целям различных весов может быть связано с опасностью концентрации сотрудников только на нескольких целях из общего перечня.

Если поставленные цели достигаются, то сотрудники получают обещанное им вознаграждение. Опыт показывает, что персонал готов концентрироваться на достижении поставленных целей, если цели реалистичные. Слишком сложные цели, вероятность достижения которых крайне невелика, не мотивируют персонал. Материальная мотивация сотрудников за достижение целей может быть дополнена нематериальной, это может содержаться в договоре. Следует понимать, что разработанная система мотивации будет действенной только в том случае, если она привлекательна для персонала. Это, в свою очередь, имеет место в том

случае, если сотрудник субъективно оценивает размер вознаграждения как соответствующий достигнутому результату.

Система мотивации должна быть сбалансированной по форме и структуре. При рассмотрении структуры системы мотивации, в частности доли переменной составляющей в общей сумме, следует учитывать два параметра: стимулирующее воздействие и согласие. При увеличении доли переменной составляющей в структуре системы оплаты труда возрастает ее стимулирующее воздействие, но, как правило, постепенно начинает снижаться акцептабельность. (Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Системы измерений эффективности как важный элемент менеджмента.- М: Баланс Бизнес Букс,2005)

Кривая стимулирующего воздействия может быть линейной, прогрессивной, дигрессивной или ступенчатой. В системе мотивации можно определить нижнюю и верхнюю границы. На степень стимулирующего воздействия влияет также частота выплаты заработной платы. Например, разовая выплата крупной суммы в конце года, имеет высокую степень привлекательности. Система мотивации включает две составляющие: стоимостную (выплата денег) и нестоимостную (например, дополнительные дни отпуска, мероприятия по повышению квалификации, продвижение по службе).

Цель интеграции сбалансированной системы показателей в управление персоналом состоит в синхронизации поведения тысяч сотрудников всех уровней по направлению к одному желаемому поведению всего предприятия

На третьем этапе следует проработать процесс согласования целей с сотрудниками и реализации системы мотивации. Исходные пункты: определение стратегии и разработка целей и целевых значений показателей в сбалансированной системе показателей. Если цели определены и был осуществлен процесс каскадирования на несколько

уровней организационной иерархии, то руководство компании может приступать к согласованию целей с сотрудниками. В рамках таких собеседований с сотрудниками согласуются сами цели (например, стратегические цели, индивидуальные цели личного развития, оперативные цели), их вес в общей системе целей и сроки реализации. Результаты этого процесса могут быть задокументированы.

В течение года проводится оценка достижения поставленных целей и определяется необходимость корректирующих мероприятий или внесения других изменений. В конце года проводится собеседование руководителя с подчиненным, на котором оценивается степень достижения согласованных целей. Результатом этой оценки является определение величины переменной составляющей в заработной плате (рис. 1.5). Если цели достигнуты по всем уровням иерархии целей компании, то переменная составляющая системы мотивации выплачивается сотрудникам.



Рисунок 1.5.- Согласование целей с сотрудниками и оплата труда.

По сравнению с системами согласования целей, не связанными напрямую со стратегией компании, система мотивации, построенная на базе сбалансированной системы показателей, непосредственно привязана к стратегическим целям компании: цели каждого сотрудника определяются на основе системы стратегических целей компании в целом. В результате у сотрудников появляется возможность ориентировать свою деятельность на достижение целей компании. (Управление предприятием с помощью системы Balanced Scorecard» «Финансовый директор», 2003, № 3, с. 12)

Далее рассматриваются две ситуации, связанные с проблемой согласования целей в организации. В одной компании согласование целей

базируется на сбалансированной системе показателей, а в другой цели согласовывались с сотрудниками без привязки к стратегии.

Можно с помощью ССП стимулировать самоуправление сотрудников. Однако самоуправляющиеся системы не везде применимы. Но там, где их можно использовать, они способствуют заметному повышению производительности и мотивированности. Самоуправляющиеся системы имеют следующие качества:

1. дают участникам непосредственные (рефлекторноподобные) обратные сигналы о результатах их деятельности;
2. устанавливают соотношение между желаемым и достигнутым результатом;
3. участники имеют возможность изменить свое поведение и проверить его воздействие на результаты;
4. участникам известны общие цели, поиск путей к достижению этих целей осуществляется самостоятельно;
5. участники не осуществляют обмен информацией о процессе, а наблюдают за эффектами, которые возникают в окружающей среде как следствие их деятельности;
6. выполнение комплексных задач распределяется между многими участниками, которые сами управляют собой с ориентацией на общую цель.

В рамках управления предприятием принципы самоуправляющихся систем дают ряд преимуществ.

1. Сотруднику ясны его личные цели, и он понимает их взаимосвязь с целями предприятия.
2. Вмешательство руководителя ограничивается необходимым минимумом, что обуславливает более высокую мотивацию сотрудника и уменьшает нагрузки на менеджмент.

3. Стратегические мероприятия, которые не предписаны высшим руководством, а базируются на собственной инициативе, реализуются, как свидетельствует опыт, быстро и имеют долговременный успех.

4. Сотрудники несут самостоятельную ответственность за необходимую в повседневной практике гибкость в плане учета пожеланий клиентов и меняющихся рамочных условий. Это обеспечивает большую способность сотрудников адекватно реагировать на различные преобразования.

Показатели сбалансированной системы показателей образуют хорошую исходную базу для самоуправляющихся систем, поскольку они показывают всем участникам общие цели. Для того чтобы на этой основе действительно можно было развить самоуправляющуюся систему, необходима система обратной связи. Эта система постоянно и непосредственно отражает эффекты собственных действий и тем самым вклад каждого в достижение общей цели. Как правило, построение системы обратной связи следует за разработкой BSC. (Управление компанией с помощью EVA «Финансовый директор», 2004, № 2, с. 12)

Потенциал сбалансированной системы показателей в области согласования целей с сотрудниками очевиден. В этой системе обсуждаются ключевые параметры системы согласования целей — сами вербально сформулированные цели, показатели и их целевые значения, а также мероприятия.

По сути ССП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ) (*англ. — Key Performance Indicator (KPI)*), которые будут рассмотрены далее. KPI являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками

эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. (Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей.- М: Альпина Бизнес Букс,2007)

1.3.Метод KPI как средство контроля и мотивации

Любая компания заинтересована в повышении эффективности бизнеса и работы персонала. Достижению этих целей во многом способствует внедрение количественно измеримых и надежных в оценке показателей – KPI (Key performance indicators).

KPI (англ.*Key Performance Indicators* — ключевые показатели эффективности) — финансовая и нефинансовая система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических целей. Ключевые показатели эффективности могут быть определены с помощью систем Business Intelligence. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в формировании стратегии. KPI позволяет производить контроль деловой активности в реальном времени. Очень часто показатели эффективности используются для оценки получения выгоды от сложных величин, например, таких как развитие лидерства, обязательства, обслуживания и удовлетворения.(Парментар Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М: Олимп-бизнес,2004)

Основным преимуществом системы, построенной на базе ключевых показателей, является ее универсальность. Она нацелена и на то, что бы повысить заинтересованность персонала в результатах деятельности компании. При разработке KPI учитывают специфику деятельности организации. Применять же KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. Кроме того, система KPI позволяет сопоставить однородные процессы, которые протекают в различных условиях. Также она дает возможность

сравнить показатели по нескольким подразделениям за один и тот же период.

Основное преимущество систем КРІ в том, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате. (Бурганова Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности // Персонал Микс. - 2005. - N 6.)

Проще всего рассчитать финансовые показатели деятельности. На их основе строятся бюджеты подразделений, и в конечном итоге разрабатывается долгосрочная стратегия компании.

Простота расчетов финансовых показателей обеспечивается прозрачной формой представления финансовой или управленческой отчетности. Все необходимые данные содержатся в балансе и отчете о прибылях и убытках. Руководство может получить информацию за любой период настолько быстро, насколько это позволяет делать используемая система учета. На практике данное время составляет от трех-пяти дней до 20. Такой срок вполне приемлем для того, чтобы своевременно осуществлять управленческое воздействие.

Разработкой и сравнением показателей должен заниматься внутренний бизнес-аналитик, в силу необходимости предоставления точных данных. Он должен четко представлять все плюсы и минусы каждого из них. Ведь показатели, применимые для оценки топ-менеджера и бизнеса в целом, зачастую нельзя использовать для оценки какого-либо отдела. Это объясняется спецификой работы каждой структурной единицы. Например, для оценки руководителя центра ответственности подойдет показатель прибыли, остающейся в распоряжении организации до уплаты налогов и процентов (ЕВІТ – earnings before interest and tax). Однако этот показатель совершенно неприменим для оценки работы менеджера отдела по работе с клиентами. Дело в том, что ЕВІТ –

исключительно финансовый показатель. Он характеризует эффективность ведения бизнеса, то есть напрямую зависит от доходов и расходов компании. Менеджер отдела по работе с клиентами напрямую на эти цифры не влияет. Оценкой его работы должен служить другой, нефинансовый показатель. Например, количество урегулированных претензий клиентов или процент этого количества к общему числу претензий.

Ценность системы показателей заключается не в мониторинге данных по принципу «посчитал-сравнил-забыл». Главное – она позволяет выявить закономерности развития бизнеса в целом или отдельных бизнес-процессов. Кроме того, показатели КРІ используются в краткосрочном и долгосрочном бюджетировании. Ведь бюджет по своей сути – это совокупность финансовых показателей, ведущих компанию к выполнению заранее намеченных стратегических и тактических целей. Причем обычно главная из них – это получение прибыли, той самой EBIT, в соответствие с которой оценивается работа топ-менеджера. В этом и есть взаимосвязь системы КРІ с бюджетированием. Но одной только связующей функцией поддержки бюджета система ключевых показателей не ограничивается.

Помимо этого, КРІ выполняют и другие функции, например:

- позволяют оценить работу каждого работника или группы;
- способствуют мотивированию персонала на результат;
- повышают ответственность каждого работника за свой участок работы;
- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- дают базу менеджменту для поиска «слабых» мест в бизнесе;
- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат;
- придают осмысленность каждому управленческому решению.

При разработке системы КРІ следует учитывать определенные требования, которые предъявляются к каждому из коэффициентов:

- Каждый коэффициент должен быть четко определен, тогда измерить его сможет любой пользователь. В том числе и сотрудник, результаты которого оцениваются посредством данного индикатора. Например, организация простейшего учета на рабочем месте менеджера по работе с клиентами способствует тому, что он легко может вычислить «свой» КРІ, пользуясь данными, которые всегда под рукой.

- Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом.

- Каждый из показателей должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке.

- Показатели должны способствовать мотивации и росту эффективности персонала, а это напрямую связано с постановкой целей. Так, при выполнении отделом продаж плана по привлечению новых клиентов (КРІ – количество новых клиентов привлеченных за период), отдел может рассчитывать на дополнительную премию. При невыполнении плана, напротив, премия не выплачивается.

- Показатели также должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях. Например, средний чек (КРІ – отношение среднедневной выручки к количеству чеков за день) не может сравниваться в магазине, расположенном в городе областного масштаба, и магазине такого же формата, но находящемся в «глубинке».

- Динамика изменения коэффициента должна иметь возможность быть представленной наглядно (графически), чтобы на основании результатов можно было делать выводы и принимать решения.

- И, наконец, каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа. На первый взгляд принцип банален, но он является

основополагающим. К примеру, возьмем такой КРІ, как отношение суммы расходов на содержание административного аппарата к общей массе прибыли. Формально, как ни странно, такой показатель удовлетворяет всем вышеперечисленным признакам: количественно измерен, может быть нормирован, представлен графически, показана динамика и так далее. Но задумаемся на секунду, в чем же его смысл и что такой коэффициент показывает? Конечно же, данный пример в гротескной форме показывает действие принципа соответствия формы к содержанию. Тем не менее, на практике при разработке КРІ могут случаться подобные казусы. Особое внимание необходимо уделять внедрению новых индикаторов, вовлекая в процесс анализа экспертов. Ими могут быть руководители, а также наиболее подготовленные специалисты финансовых и коммерческих структур предприятий.

Разработанная система КРІ помогает менеджерам в решении ряда проблем.

1. Делегирование ответственности и осуществление контроля по ключевым параметрам, при этом существенно разгружая руководителей самостоятельных подразделений от текущей и заставляя их фокусироваться на главном.

2. Эффективное бюджетирование: гораздо легче составить бюджет под достижение конкретных измеримых задач, а главное — легче его обосновать на бюджетном комитете.

3. Улучшение качества персонала, так как система выявляет объективно сильных и слабых, активизирует творчество и инициативу, желание развиваться, чтобы быть не хуже коллег.

4. Поддержание и повышение собственного статуса и статуса своего подразделения. Особенно это касается обслуживающего и вспомогательного блоков, так как их деятельность всегда была

количественно трудноизмерима, а качественные результаты, к сожалению, не всегда показательны.

5. Переход от реагирования на проблемы («пока гром не грянет...») к планомерному прогнозированию и установке целевых ориентиров.

6. Расстановка приоритетов в собственной деятельности и деятельности своих подчиненных.

Полезьа системы КРІ для руководства предприятия очевидна. Система ключевых показателей эффективности позволяет устанавливать приоритетные задачи, транслируя их по всей вертикали управления — от топ-менеджеров до рядовых сотрудников. Дает возможность мотивировать работников на решение поставленных задач. А также помогает своевременно диагностировать «узкие места» в работе организации.

Таким образом система управления с помощью ключевых показателей эффективности (КРІ — Key Performance Indicators) является наиболее целостной. Она позволяет компании построить свою деятельность в соответствии с выбранной стратегией, привести цели и задачи отдельных сотрудников и подразделений в соответствие с глобальными целями компании. При закреплении КРІ в системе мотивации (оплата труда по результатам), нацелить руководителей и сотрудников на реализацию стратегии через ежедневное выполнение задач на своем уровне. (Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей.- М: Альпина Бизнес Букс,2007)

Компании в своем походе в разработке КРІ следует придерживаться системного подхода. Который включает интеграцию 3х систем управления. (рис.1.6.)

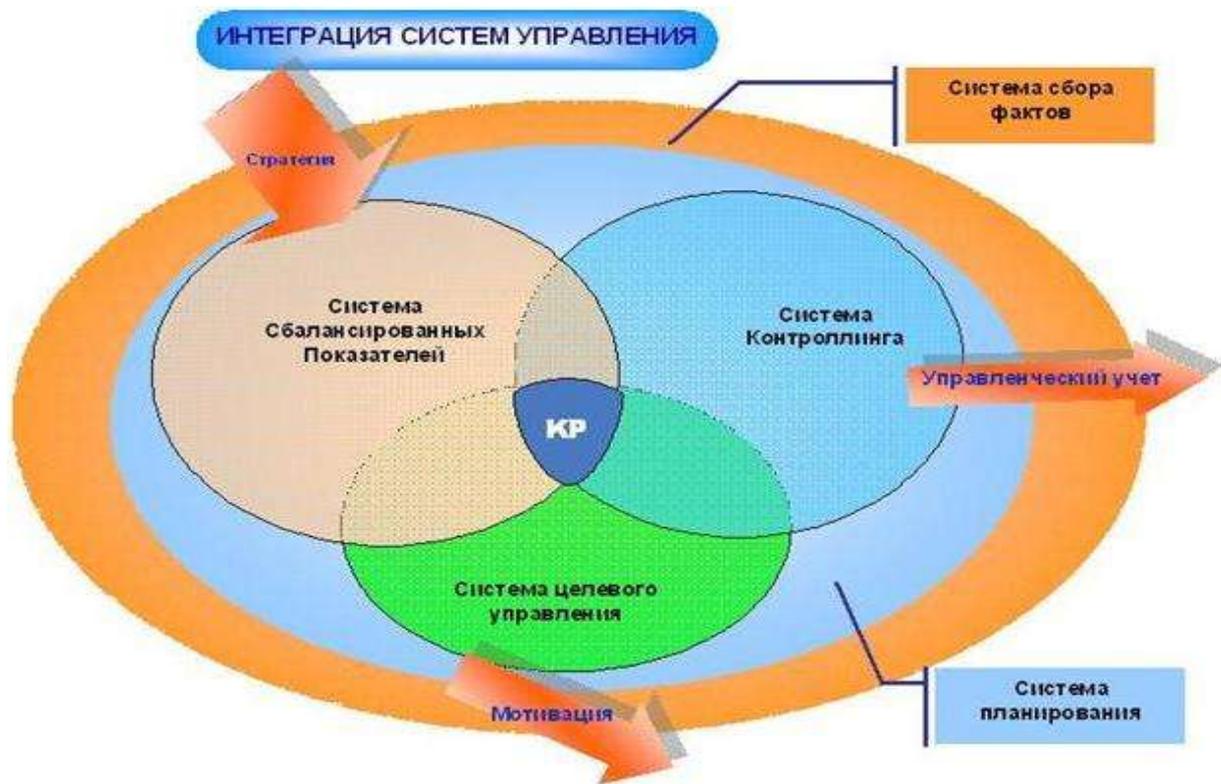


Рисунок 1.6. –Интеграция КРІ в трёх системах управления

1.4.Ассесмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты

Одна из основных задач любого менеджера состоит в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. При разработке правильной системы мотивации сотрудников, происходит повышение продуктивности и, как следствие, прибыльности деятельности компании.

Вопрос: «Как добиться от подчиненных большей отдачи?», рано или поздно, возникает у каждого руководителя, заинтересованного в развитии бизнеса.

Несомненно, одним из основных стимулов для большинства сотрудников является высокий и стабильный доход. При этом, было бы серьезной ошибкой, не учитывать такие важные стимуляторы, как эмоциональная атмосфера в компании, возможность повышения по

карьерной лестнице, социальная защищенность, повышение квалификации за счет компании. И это только основные критерии мотивации, на самом деле их гораздо больше. Наиболее простые приемы мотивации- это разработанная система поощрений и наказаний, похвала и обоснованная критика, конкуренция между сотрудниками, за право быть лучшим. Только комплексная система мотивации с обязательным учетом эмоциональной и материальной составляющей позволит добиться от сотрудников полной самоотдачи на работе, максимальной эффективности и продуктивности.

Зная, каким образом замотивировать сотрудников возникает следующий вопрос, - каким образом оценить эффективность работы персонала? На данный момент самая эффективная модель-оценка персонала методом собеседования и тестирования и технологии ассесмент-центра. Ассесмент-центр – специально организованная процедура оценки деловых качеств работников, включающая в себя различные методы (деловые игры, тесты, интервью), дополняющие друг друга. Центр оценки позволяет определить также наличие лидерских характеристик его участников, их навыков взаимодействия в команде, умение оперативно действовать в нестандартных ситуациях.

Ассесмент-центр (assessment center, центр оценки) - это метод комплексной оценки персонала, основанный на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей.

Использование технологии ассесмент-центра позволяет Компании решить ряд ключевых бизнес-задач:

- Оценка уровня компетентности специалистов и менеджеров Компании;
- Выявление высокопотенциальных и перспективных сотрудников для дальнейшего целенаправленного развития и карьерного продвижения;

- Организация эффективного подбора персонала и точной расстановки кадров внутри Компании;
- Разработка индивидуальных планов развития сотрудников, учитывающих их сильные стороны и зоны развития;
- Формирование кадрового резерва организации;
- Повышение эффективности корпоративных программ обучения и развития персонала;
- Создание системы управления эффективностью персонала.

Среди дополнительных преимуществ применения ассесмент-центра можно назвать высокую надежность метода и достоверность результатов оценки. Это достигается благодаря тому, что оценка одного участника проводится несколькими специально подготовленными экспертами-наблюдателями по четко сформированным критериям – компетенциям.

Ассесмент-центр разрабатывается с учетом специфики бизнеса Компании заказчика и особенностей деятельности оцениваемых сотрудников. В структуру ассесмента входят четыре основных инструмента: бизнес-симуляция, аналитический кейс, набор специальных тестов и индивидуальное интервью.

В структуру ассесмент-центра выходят следующие методы и формы диагностики:

- групповые упражнения;
- индивидуальные упражнения;
- специализированные тесты и опросники;
- интервью по компетенциям

В результате проведенного ассесмент-центра Компания получает точную и достоверную информацию о текущем уровне развития оцениваемых компетенциях участников и их потенциале для дальнейшего развития. Данная информация может быть использована для принятия кадровых решений, формирования кадрового резерва, планирования

программ обучения и развития сотрудников, определения мотивационных схем и выстраивания системы управления эффективностью деятельности персонала. Альтернативой использования внешних провайдеров для организации ассесмент-центров для оценки сотрудников Компании, является создание собственного внутрикорпоративного Центра Оценки. При этом важно взвешенно и профессионально подойти к разработке критериев оценки (функциональных, корпоративных и менеджерских компетенций), а также содержания ассесмент-центра.

Можно предложить свою профессиональную экспертизу в разработке и запуске внутрикорпоративного Центра Оценки. (рисунок 1.7.)

Групповые упражнения позволяют оценить компетенции, проявляющиеся в командной деятельности, касающиеся умения выстраивать конструктивные отношения, организовывать работу группы, налаживать эффективную коммуникацию и реализовывать свой лидерский потенциал. В качестве групповых упражнений используются мозговые штурмы, командное принятие решений, подготовка и проведение презентаций перед группой, проведение переговоров и др.



Рисунок 1.7. Формы оценки, используемые в ассесмент-центре

С помощью индивидуальных заданий наилучшим образом оценивается способность участника анализировать информацию и принимать обоснованные, взвешенные решения, планировать и эффективно организовывать собственную деятельность и работу

подчиненных. Для индивидуальной оценки используются аналитические задания, бизнес-кейсы и практические упражнения.

Тесты и опросники. Наряду с интерактивными и аналитическими заданиями, в центре оценки используются стандартизированные тесты и опросники. Обычно их количество не превышает 2-3 и, как правило, они направлены на выявление уровня формально-логического интеллекта, профессиональных способностей, особенностей типа личности и умения работать с информацией.

Интервью по компетенциям (поведенческое интервью) проводится в конце центра оценки и служит для сбора дополнительной информации о каждом участнике. В ходе интервью выявляются индивидуальные особенности человека, анализируется его профессиональный и жизненный опыт с точки зрения оцениваемых компетенций. Интервью проводится в формате «один на один» (участник – наблюдатель-эксперт).

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

Итак, в результате проведенных нами теоретических исследований по изучению мотивации, можно заключить, что мотивационная сфера человека очень сложна и неоднородна.

Основными пунктами рассмотрения в первой главе стали:

- Понятие и сущностное значение проблем мотивации персонала организации
- Система сбалансированных показателей как один из методов оценки мотивационной деятельности персонала
- Метод KPI как средство контроля и мотивации
- Ассесмент-центр: технология отбора, развития и оценки управленческой элиты

Очевидно, что одной из наиболее актуальных тем в современном менеджменте сегодня является проблема мотивации труда. Измерение и оценка результативности — обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом. С помощью каких инструментов можно эффективно управлять деятельностью HR-службы, в частности, оценивать ее работу? Этот вопрос в равной степени волнует как руководителей, так и самих сотрудников службы персонала.

Таковыми путями являются различные методы оценки мотивационной деятельности персонала, как ССП, система ключевых показателей эффективности (KPI) и ассесмент- центр.

Изучив данные методы оценки мотивационной деятельности персонала, можно переходить к практической части магистерской диссертации, в которой будут рассмотрены исследования управленческой системы и методов мотивации на примере страховых компаний «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance».

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ, МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ «ASIA INSHURANS» И «ИНГО-УЗБЕКИСТАН»

2.1. Общая характеристика страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

«ASIA INSHURANS»

Общество с ограниченной ответственностью Страховая компания «ASIA INSHURANS», образованная 13 апреля 2005 года, является одной из ведущих универсальных страховых компаний Узбекистана.

По официальным данным, опубликованным в СМИ, в 2008 году компания заняла 5 место по сбору чистых страховых премий и 6 место по выплатам страхового возмещения среди более чем 30 компаний, работающих на страховом рынке Узбекистана. Компания "SAIPRO" повысила рейтинг страховой компании «Asia Inshurans» до уровня "uzA" (Высокая финансовая надежность) в связи с тем, что в 2008 году страховщик продолжил прогрессирующий рост страховых показателей.

Региональная сеть «ASIA INSHURANS» насчитывает 17 филиалов, расположенных во всех областных и некоторых районных центрах Узбекистана.

Компания осуществляет страховую деятельность в добровольной и обязательной форме на основании лицензии Министерства Финансов РУз по 16 классам.

Уставный капитал Страховой компании «ASIA INSHURANS» составляет 1 339 921,32 долларов США (по курсу ЦБ РУз), активы компании (по состоянию на 31.12.2008г.) превысили 4,03 млрд. сум.

Цели и задачи Компании

Основной целью Компании является обеспечение надежной страховой защиты имущественных интересов как юридических, так и физических лиц за счет продвижения современных страховых продуктов на отечественных рынках, применения перестрахования и диверсификация страхового портфеля. (Закон Республики Узбекистан от 5 апреля 2002 года №358-II "О страховой деятельности")

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- повышение эффективности сети региональных представительств Компании, увеличения реально оказываемого объема страховых услуг, как в денежном выражении, так и по номенклатуре;
- обеспечение высокой конкурентоспособности Компании на отечественном страховом рынке, увеличение доходности и прибыльности страховой деятельности.

Основные принципы деятельности Компании- надёжно, просто, технологично.

За 8 лет работы на страховом рынке Страховая компания «Asia Inshurans» заслужила репутацию надёжной и устойчивой компании. За это время компания приобрела бесценный опыт, который позволил ей стать одной из 10 ведущих страховых компаний Узбекистана. И сейчас, основываясь на опыте лет, Компания ставит перед собой новые задачи, отражённые в плане стратегического развития компании. На основе проведённого анализа финансового состояния компании по итогам 2011 года национальное рейтинговое агентство «SAIPRO» присвоило Страховая компания «Asia Inshurans» рейтинг UzB++ (Достаточная финансовая надёжность).

Важнейшая задача компании - первоклассный сервис при интенсивном расширении бизнеса, как за счёт увеличения объёмов корпоративного страхования, так и за счёт внедрения массовых видов страхования. Внедряемое в настоящее время эффективное программное

обеспечение позволит существенно увеличить скорость обслуживания клиентов.

Филиалы компании, открытые на всей территории Республики Узбекистан, работают в едином информационном пространстве, что значительно упрощает и ускоряет все процессы, связанные с заключением и обслуживанием региональных договоров страхования, поэтому клиентам «Asia Inshurans» в любой точке страны гарантирована надёжная страховая защита.

Функция организации страховой деятельности состоит в том, чтобы обеспечить эффективную работу страховой компании посредством создания организационной структуры и налаживания ее скоординированной работы.

Качественное предоставление страховых услуг компании смогли оценить: посольства, представительства, совместные предприятия, иностранные предприятия и крупные компании, а так же банки.

«ИНГО-УЗБЕКИСТАН»

Сегодня компания ИНГО-УЗБЕКИСТАН – один из крупнейших страховщиков Узбекистана с универсальным портфелем услуг, включающим как комплексные программы защиты интересов бизнеса, так и широкий спектр страховых продуктов для частных лиц.

История развития компании, созданной зарубежными и отечественными предприятиями реального сектора экономики, включая предприятия нефтегазового и авиационного сектора, ведет свое начало с января 2005 года. В апреле 2008 года ОСАО «Ингосстрах» приобрело 76% долей уставного капитала страховой компании СП ООО «Standard Insurance Group», реализуя стратегию расширения присутствия Компании на перспективных страховых рынках стран СНГ. 3 сентября 2008 года Компания переименована в Страховое закрытое акционерное общество «ИНГО-УЗБЕКИСТАН». В октябре 2011 года ОСАО «Ингосстрах»

увеличило свою долю в уставном капитале СЗАО «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» до 87,5%.

Компания имеет лицензию Министерства финансов Республики Узбекистан на осуществление деятельности в отрасли общего страхования в обязательной и добровольной формах по 14 классам. Среди приоритетных направлений деятельности ИНГО-УЗБЕКИСТАН - оказание страховых услуг в отрасли общего страхования (личное страхование, имущественное страхование, страхование ответственности и другие виды страхования, не относящиеся к страхованию жизни). Сформированный уставный капитал составляет 2,6 млн. евро.

Основной стратегической задачей на ближайшую перспективу является динамичное развитие Компании посредством увеличения доли на рынке и сохранение лидирующих позиций по основным линиям бизнеса. Согласно анализу страхового рынка, подготовленному компанией «SAIPRO» по итогам 2011 года, ИНГО-УЗБЕКИСТАН заняло одиннадцатое место по совокупному объему премий с долей рынка 3,34%.

Чтобы удерживать лидирующие позиции на рынке, ИНГО-УЗБЕКИСТАН осуществляет комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности и доступности страховых услуг. Существенный акцент сделан и на расширение каналов продаж посредством открытия дополнительных офисов, активизации работы с нестраховыми посредниками, такими как банки, почтовые агентства и другие учреждения. И, конечно же, всегда в центре внимания Компании - повышение имиджа и надежности среди клиентов, в том числе посредством улучшения качества предоставляемых услуг.

Как известно, одним из основных моментов во взаимоотношениях страховщика и страхователя является своевременное урегулирование страхового случая. Благодаря слаженной работе команды профессионалов,

ИНГО-УЗБЕКИСТАН за короткое время смогла укрепить доверие клиентов.

Надежность и стабильность финансовых результатов, желание и умение удовлетворить все возрастающие запросы в сфере страхования поддерживают устойчивый интерес страхователей к Компании. ИНГО-УЗБЕКИСТАН постоянно повышает качество сервиса, предлагая своим клиентам новые дополнительные услуги. На рынок выводятся высокотехнологичные программы корпоративного и розничного страхования, постоянно проводится повышение квалификации персонала. Кроме активного продвижения стандартных страховых программ специалисты стремятся учитывать индивидуальные характеристики клиента.

Разветвленная региональная сеть, использование эффективно наработанных страховых программ и технологий даёт СЗАО «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» все предпосылки для динамичного развития на страховом рынке Узбекистана и сохранения лидирующих позиций.

Клиентами и партнерами ИНГО-УЗБЕКИСТАН» являются: промышленные и коммерческие предприятия, финансовые организации, представительства иностранных компаний, государственные организации, туристические организации, сервисные компании.

«SILK ROAD INSURANCE»

Открытое Акционерное Общество Страховая Компания «SILK ROAD INSURANCE» одна из первых страховых компаний, основанная 28 ноября 1991 года.

Оплаченный уставный капитал Компании составляет 4167441200,00 сум

Компания зарегистрирована в качестве Открытого Акционерного Общества в Министерстве Юстиции Республики Узбекистан 27 июня 1994 года (свидетельство государственной регистрации № 62 от 24.12.2008г.)

Компания имеет лицензию Министерства Финансов Республики Узбекистан на осуществление страховой деятельности серии СФ № 00147 от 23 июля 2010г.

Компания лицензирована по 13 классам страхования и является динамично развивающейся страховой компанией на страховом рынке Республики Узбекистан, предоставляя более 30 видов страховых услуг юридическим и физическим лицам, как резидентам так и нерезидентам Республики Узбекистан.

Компания отличается, прежде всего, исключительно доброжелательным отношением к клиенту и отсутствием бюрократических действий, при осуществлении страховых выплат, при наступлении страхового случая, оказывая при этом всевозможное содействие для его урегулирования.

Приоритеты Компании:

- персональный подход к каждому клиенту;
- профессионализм при предоставлении страховых услуг;
- оперативность и качество предоставляемых услуг;
- применение гибкой тарифной политики;
- всестороннее содействие при урегулировании убытков.

Клиенты и партнеры Компании -представительства зарубежных стран и иностранные предприятия, страховые компании, предприятия , банки, лизинговые компании, кредитные союзы и многие другие.

2.2. Сравнительный анализ организационных структур страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО - УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

Стратегия любой компании опирается на ее организацию. В то время как стратегическое планирование страховой компании определяет, что именно компания будет делать, каковы ее цели, задачи, организационная

структура определяет, каким образом распределяются задачи и ресурсы компании.

Организационная структура страховой организации - это формальные правила, разработанные ее менеджерами для разделения труда и распределения должностных обязанностей между работниками, определения нормы управления и линий соподчинения, а также для координации задач организации.

Организационная структура важна потому, что позволяет работникам осознать свое место в организации, благодаря чему они могут работать вместе для достижения целей компании и получать удовлетворение от своего вклада в ее деятельность.

Кроме того, структура - это единственный способ перейти от стратегических планов к действию. Без структуры невозможна координация действий сотрудников и самые лучшие планы никогда не смогут быть выполнены.

Общие принципы формирования организационной системы (структуры) управления страховой организацией предусматривают создание центров управления по двум основным признакам - иерархическому и функциональному.

Иерархическое построение центров управления страховой организацией (вертикальная структура) предусматривает выделение различных уровней управления. В настоящее время наиболее распространены двух- или трехуровневые структуры управления, где первый уровень представлен аппаратом управления страховой организацией в целом, а последующие - службами управления отдельными ее структурными единицами и подразделениями.

Функциональное построение центров управления страховой компанией (горизонтальная структура) основано на разделении их по функциям управления или видам деятельности. В рамках этой системы

носитель функций, т.е. сотрудник, получает указания не от одного, а от ряда вышестоящих сотрудников, одновременно о своей деятельности он информирует не одного человека, а определенное число сотрудников, которые работают в той же области. Но в рамках дисциплинарной ответственности он подчиняется лишь одному начальнику.

Рассмотрим организационные структуры анализируемых страховых компаний:

«ASIA INSHURANS»

Компанией руководят люди, обладающие уникальным профессиональным опытом и глубокими знаниями, как в области страхования, так и в смежных отраслях. В команду СК ООО «ASIA INSHURANS» входят молодые, энергичные и талантливые менеджеры, получившие образование в лучших отечественных и зарубежных университетах и бизнес-школах. Они перенимают опыт старших коллег и используют в работе личные знания и навыки.

Организационная структура страховой компании разработана с учетом общих требований, к которым относятся *оптимальность, оперативность, экономичность и надежность*.

Организационная структура компании ориентирована на оказание страховых услуг как корпоративным клиентам, так и под массовую продажу. (рис 2. 1.)

Организационная структура страховой компании «Asia Inshurans» представляет собой линейно-функциональную структуру управления, которая состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

«ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

Действующая структура управления страховой компании «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» отличается в корне от организационной структуры «Asia Inshurans» и представляет собой сложную линейно-функциональную структуру, в которой каждый департамент и каждое дочернее предприятие играет свою роль. (рис 2.2.). Органами управления СЗАО «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» являются Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет и Генеральный директор, и она схожа с организационной структурой Страховой Компании «SILK ROAD INSURANCE» (рис. 2.3.)

Общее собрание акционеров является высшим органом управления, определяющим стратегию и основные направления развития Компании.

Наблюдательный совет осуществляет общее руководство деятельностью Компании, определяя приоритетные направления работы. Наблюдательный совет проводит заседания по мере необходимости. В состав Наблюдательного совета входят пять членов, избираемых общим собранием акционеров.

Генеральный директор является единоличным исполнительным органом Компании, подотчетным общему собранию акционеров и Наблюдательному совету. Он осуществляет оперативное руководство деятельностью.



Рисунок 2.1 – Организационная структура «Asia Inshurans»



Рисунок 2.2 – Организационная структура «ИНГО-УЗБЕКИСТАН»

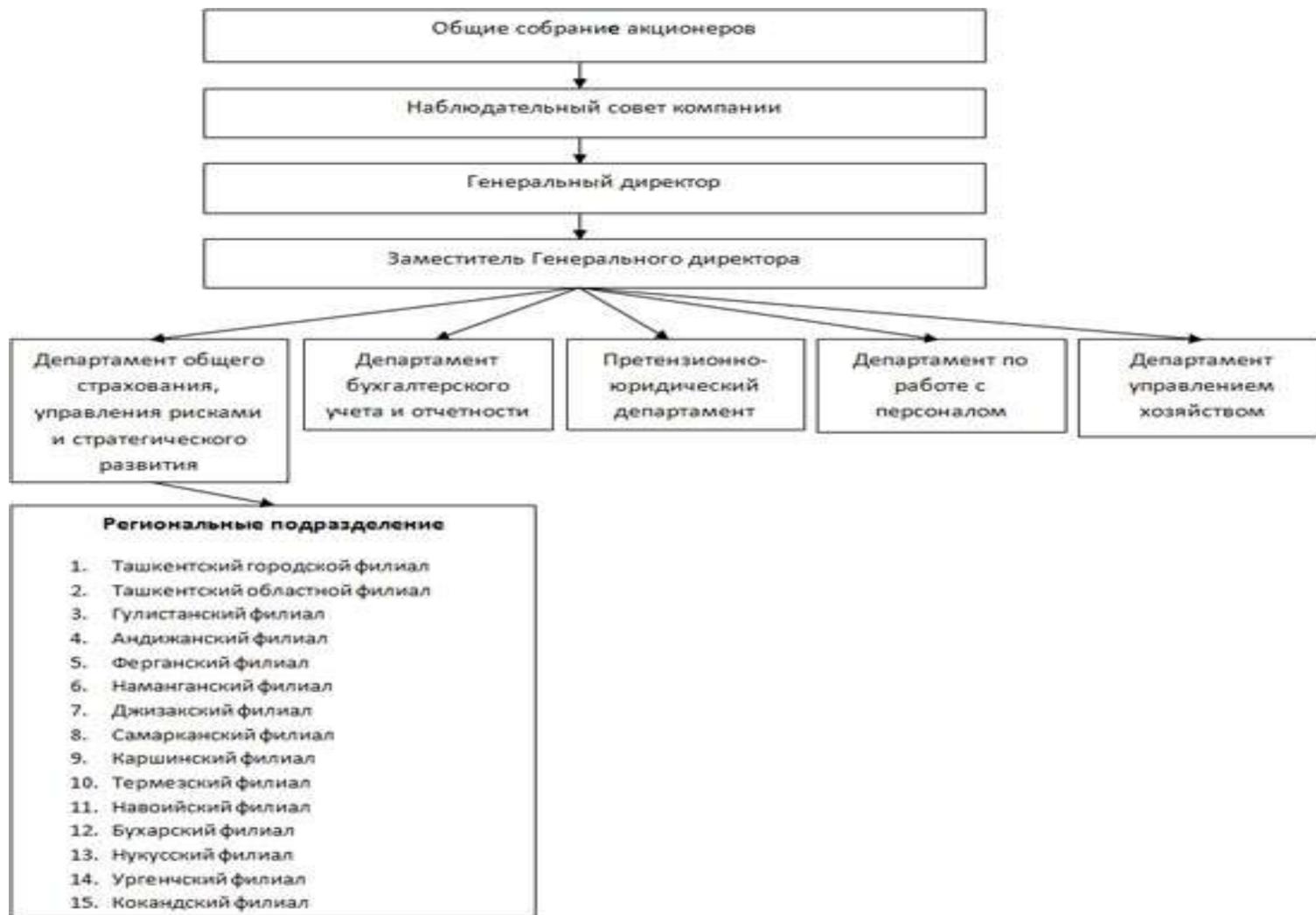


Рисунок 2.3 – Организационная структура «SILK ROAD INSURANCE»

2.3. Исследование экономических показателей и финансовой устойчивости деятельности страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

Особенности организации финансовой деятельности страховщиков зависят от осуществляемых видов страхования.

Финансовую устойчивость страховой компании нельзя рассматривать на основании какого-либо одного показателя без учета взаимосвязей с другими. В зависимости от срока страхования приоритетное значение имеет текущее финансовое положение страховщика или результаты его деятельности на перспективу. Для проведения страховой деятельности компании необходимо обладать достаточной финансовой устойчивостью к страховому, финансовому, а также инвестиционному риску. Финансовая устойчивость подразумевает способность страховщика выполнять обязательства по договорам страхования, как в «нормальных», так и при неблагоприятных экономических условиях. (Закон Республики Узбекистан № 279-І от 30.08.1996 г. «О бухгалтерском учёте»)

Прежде всего, информация о финансовых показателях страховой компании содержится в ее учредительном договоре, где указывается размер страхового капитала страховщика. Размер уставного капитала представляет интерес для страхователя в целях анализа структуры собственных средств компании, так как в случае ее неплатежеспособности собственные средства являются гарантией выполнения обязательств перед страхователями. (Указ Президента Республики Узбекистан от 28 ноября 2008 года № УП-4053 «О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики».)

Важную роль в анализе финансовых показателей страховой компании играют бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках. Именно бухгалтерский баланс отражает абсолютные показатели деятельности страховой компании

Абсолютные показатели характеризуют итоговую численность единиц совокупности или ее частей, размеры (объемы, уровни) изучаемых явлений и процессов, выражают временные характеристики. К абсолютным показателям можно отнести себестоимость продукции, средний уровень заработной платы, валовую прибыль, чистую прибыль, чистую выручку и т.д. (таблица 2.1., таблица 2.2. и таблица 2.3.)

Из таблицы 2.1 видно, что предприятие «Asia Inshurans» функционирует довольно таки успешно. За анализируемые годы росли темпы чистой, валовой выручки, численность персонала, уровень заработной платы.

Валовая прибыль в 2008 году от объема выполненных работ составила 896588 тыс сум., что в 0,67 раза ниже, чем в 2009г.. В 2010 году она составила 1817365тыс Сум, что ниже 2011 года на 924551 тыс сум

В 2008г. чистая выручка предприятия составила 2974037тыс сум., что в 1,8 раз выше, объема 2009г.,а в 2010 году чистая выручка предприятия составила 5412827тыс сум, что в ниже объёма 2011 на 1,25%. Колебания чистой выручки связаны с увеличением себестоимости страховой компании.

2012 год ознаменовался для страховой компании «Asia Inshurans»высокими прибылями и увеличением средней численности работников. Чистая прибыль выросла в 2012 году на 467020 тыс сум. Её сумма составила 1310769 тыс сум. Соответственно росли и расходы компании. Себестоимость выросла до 12806633 тыс сум. Это на 8734790 тыс сум выше по сравнению с 2011 годом.

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей деятельности СК «Asia Inshurans»

Показатель	2008 год	2009 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2010 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2011 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2012 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %
Валовая прибыль (тыс сум)	896588	600977	-295611	-67,02	1817365	1216388	302,4	2741916	924551	150,9	4119163	1377247	150,2
Себестоимость (тыс сум)	2077449	2925510	918011	145,7	3595462	669952	122,9	4071843	476381	113,2	12806633	8734790	314,5
Чистая прибыль (тыс сум)	102809	578088	475279	562,3	706093	128005	122,1	843749	137656	119,5	1310769	467020	155,3
Чистая выручка (тыс. сум)	2974037	3526487	552450	118,6	5412827	1886340	153,5	6813759	1400932	125,9	16925796	10112037	248,4
Численность работников (чел)	77	115	38	149,3	117	2	101,7	119	2	101,7	130	11	109,2
Средний уровень з/п (тыс сум)	367576	681386	31381	185,4	756376	74990	111	981863	225487	129,8	1281733	299870	130,5
Расходы периода (тыс сум)	824768	1240316	415548	150,4	1390402	150086	112,1	2483149	1092747	178,6	3519029	1035880	141,7
Расходы по финансовой деятельности(тыс сум)	7106	50416	43310	709,05	43236	-7180	-85,8	266760	223524	616,9	503335	236575	188,7

Таблица 2.2

Динамика основных экономических показателей деятельности СК «ИНГО -УЗБЕКИСТАН»

Показатель	2008 год	2009год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2010 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2011 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2012 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %
Валовая прибыль (тыс сум)	2 605 104	1876753	-728351	-72,04	1938250	61497	103,3	1701856	-236394	-87,8	157151	-1544705	-9,23
Себестоимость (тыс сум)	190 548	702870	512322	368,9	1675387	972517	238,4	2138791	463404	127,7	3622021	1483230	169,3
Чистая прибыль (тыс сум)	2 009 481	1179691	-829790	-58,7	793853	-385838	-67,3	1069404	275551	134,7	8739	-1060665	-0,82
Чистая выручка (тыс. сум)	2 795 652	2579623	-216029	-93,3	3613637	1034014	140,1	3840656	227019	106,3	3779172	-61484	-98,4
Численность работников (чел)	40	44	4	110	52	8	118	65	13	125	62	-3	-95,4
Средний уровень з/п (тыс сум)	229735	430285	200550	187,3	472735	42450	109,9	613664	140929	129,8	625370	11706	101,9
Расходы периода (тыс сум)	1 066 970	1465809	398839	137,4	1879469	413660	128,2	1578999	-300470	-84	1449683	-129316	-91,8
Расходы по финансовой деятельности(тыс сум)	125 630	1576376	1450746	1254,8	926790	-649586	-58,8	491818	-434972	-53,1	223952	-267866	-45,5

Таблица 2.3

Динамика основных экономических показателей деятельности СК «SILK ROAD INSURANCE»

Показатель	2008 год	2009год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2010 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2011 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %	2012 год	Абсолютные отклонения (+/-)	Относительные отклонения %
Валовая прибыль (тыс сум)	-10905,4	-30133,2	-19227,8	-277	110967,3	141100,5	368	342125	231157,7	308	592620	250495	173,2
Себестоимость (тыс сум)	41163,2	254166,8	213003,6	617	326543,5	72376,7	129	495935	169391,5	151,9	704432	208497	142
Чистая прибыль (тыс сум)	-12786,5	-157547,5	-144761	-1232	83744	241291,5	53	48259	-35485	-58	372777	324518	772,5
Чистая выручка (тыс сум)	30257,5	224033,6	193776,1	740	437510,8	213477,2	195	838060	400549,2	92	1297052	458992	154,8
Численность работников (чел)	22	43	21	195	43	0	100	33	-10	-77	30	-3	90,9
Средний уровень з/п (тыс сум)	103617,3	159145,8	55528,5	154	201049	41903,2	126	261353	60304	130	331313	69960	126,7
Расходы периода (тыс сум)	70836	344787	273951	487	342955,7	-1831,3	-99	427629	84673,3	125	572338	144709	133,9
Расходы по финансовой деятельности(тыс сум)	7,2	82074,23	82067,03	1139920	2143	-79931,23	-2,6	5076	2933	237	9581	4505	188,8

Анализируя таблицу 2.2 можно вывести закономерность функционирования. В течение анализируемых 5 лет динамика показателей колебалась в разном соотношении.

Валовая прибыль в 2008 году от объема выполненных работ составила 2 605 104 тыс. сум.. На 2009 год показатели снизились до 1876753 тыс. сум. В 2010 году данный показатель вырос до 1938250 тыс.сум. В 2011 году снова произошло падение на 236394 тус.сум.

В 2008г. чистая выручка предприятия составила 2 795 652тыс. сум., что в 0,93 раз выше, объема 2009г.,а в 2010 году чистая выручка предприятия составила 3613637 тыс.сум, в 2010 году она изменилась на 227019 тыс.сум

Резкое снижение показателей произошло в 2012 году в связи с увеличением себестоимости. Упала чистая прибыль до 8739 тыс сум, что на 1060665 тыс сум ниже в сравнении с 2011 годом.

Анализируя показатели СК «SILK ROAD INSURANCE» можно заметить, что 2008 и 2009 год для компании были переломными. Компания претерпевала значительный спад валовой прибыли. При этом себестоимость оказываемых услуг росла. Значительно выросли расходы по финансовой деятельности предприятия. Значительно выросла чистая прибыль в 2010 году. Её показатель составил 83744 тыс сум. Показатели росли в 2011 и в 2012 году. Чистая прибыль на конец 2012 года составила 324518 тыс сум.

Сравним показатели трёх страховых компаний за 5лет. Проанализируем валовую прибыль (рис.2.4.)и чистую выручку (рис.2.5.)

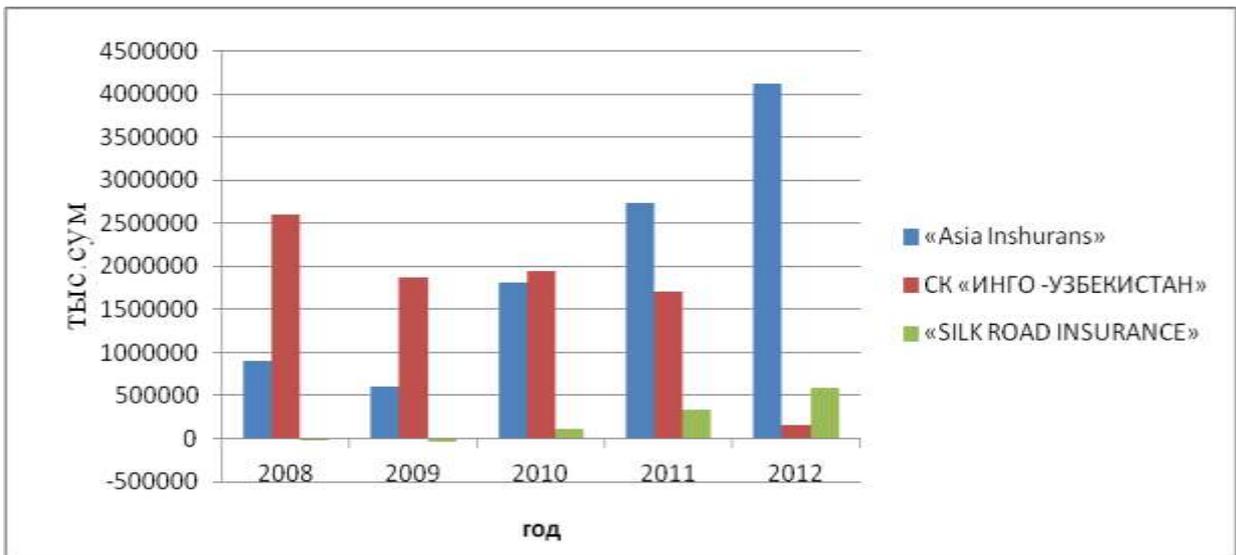


Рисунок 2.4.- Динамика валовой прибыли анализируемых страховых компаний

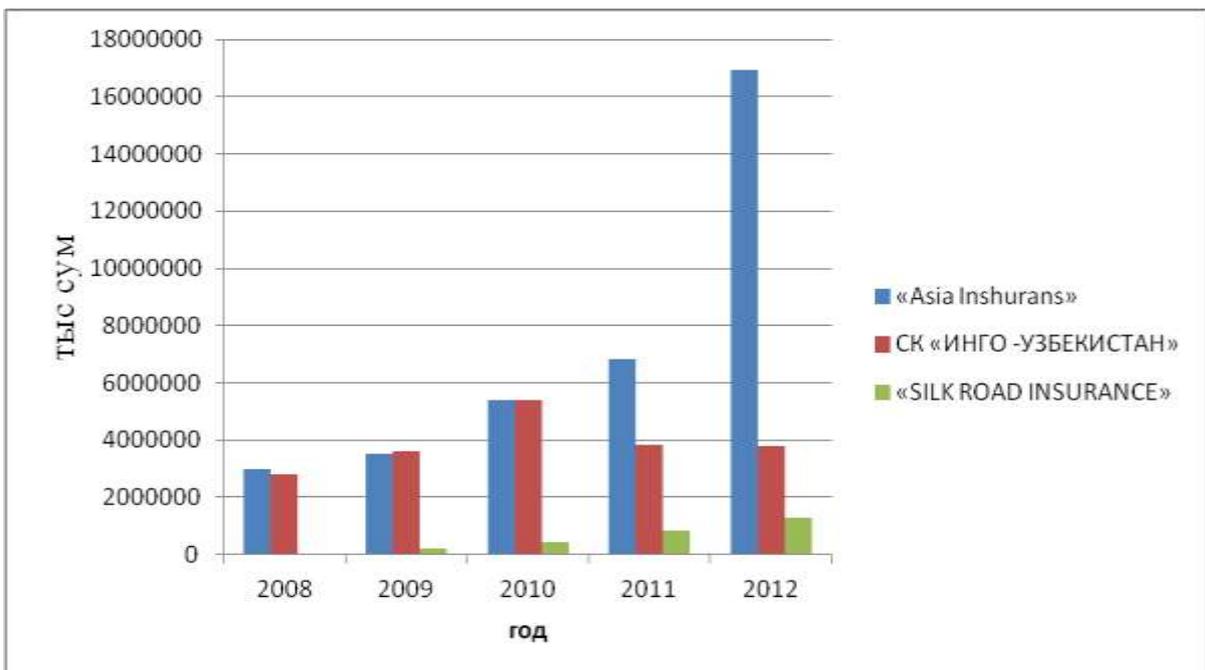


Рисунок 2.5.- Динамика чистой выручки анализируемых страховых компаний

Общая эффективность деятельности страховой компании характеризуется показателями рентабельности и достигнутых результатов. Деятельность страховой компании оценивается на основе анализа ее финансовых результатов. Для оценки рентабельности страховой компании чистая прибыль сравнивается с величиной собственных средств

страховщика, а также с величиной страховых резервов. Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности. Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов рентабельности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия.

Показатели рентабельности формируются следующим образом :

$$R_{\text{СиИ}} = \frac{\Pi}{R_{\text{СиИ}}} \quad (1)$$

где $R_{\text{СиИ}}$ - рентабельность тех или иных хозяйственных средств и их источников Π - прибыль (чистая либо балансовая)

Рассчитаем общую рентабельность анализируемых страховых компаний. Этот показатель является самым распространенным при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации товаров, работ и услуг, производимых предприятием.

$$R_{\text{Общ}} = \frac{\Pi_{\text{дн}}}{B_{\text{реал}}} \quad (2)$$

где $\Pi_{\text{дн}}$ - прибыль до налогообложения $B_{\text{реал}}$ - выручка от реализации.

СК «ASIA INSHURANS»

$$R_{O\ 2008} = 896588 / 2974037 * 100 = 30\%$$

$$R_{O\ 2009} = 600977 / 3526487 * 100 = 17\%$$

$$R_{O\ 2010} = 1817365 / 5412827 * 100 = 33,6\%$$

$$R_{O\ 2011} = 2741916 / 6813759 * 100 = 40,2\%$$

$$R_{O\ 2012} = 4119163 / 16925796 * 100 = 24,3\%$$

СК «ИНГО -УЗБЕКИСТАН»

$$R_{O\ 2008} = 2605104 / 2795652 * 100 = 93,2\%$$

$$R_{O\ 2009} = 1876753 / 2579623 * 100 = 72,8\%$$

$$R_{O\ 2010} = 1938250 / 3613637 * 100 = 53,6\%$$

$$R_{O\ 2011} = 1701856 / 3840656 * 100 = 44,3\%$$

$$R_{O\ 2012} = 157151 / 3779172 * 100 = 4,2\%$$

СК «SILK ROAD INSURANCE»

$$R_{O\ 2008} = -$$

$$R_{O\ 2009} = -$$

$$R_{O\ 2010} = 110967,3 / 437510,8 * 100 = 25,4\%$$

$$R_{O\ 2011} = 342125 / 838060 * 100 = 40,8\%$$

$$R_{O\ 2012} = 592620 / 1297052 * 100 = 45,7\%$$

Рассчитав общую рентабельность всех трёх анализируемых страховых компаний, можно проследить динамику по таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Динамика общей рентабельности анализируемых страховых компаний

Год	ASIA INSHURANS (%)	ИНГО -УЗБЕКИСТАН (%)	SILK ROAD INSURANCE (%)
2008	30	93,2	-
2009	17	72,8	-
2010	33,6	53,6	25,4
2011	40,2	44,3	40,8
2012	24,3	4,2	45,7

Как видно из таблицы СК ASIA INSHURANS придерживается чёткого контроля и регулирования своих финансовых средств. За счёт этого рентабельность компании сохраняется в течении 5 лет, с небольшими

колебаниями. В свою очередь СК ИНГО – УЗБЕКИСТАН имея высокие показатели рентабельности на первые годы работы теряет позиции к 2012 году. Серьёзные изменения претерпевает СК SILK ROAD INSURANCE. 2008 и 2009 год стали для компании убыточными, что серьёзно сказалось на их рентабельности. Это связано только с начинающей деятельностью страховой организации. Начиная с 2010 года общая рентабельность компании возрастает до 45,7 %, что говорит о её успешности. (рисунок 2.6.)

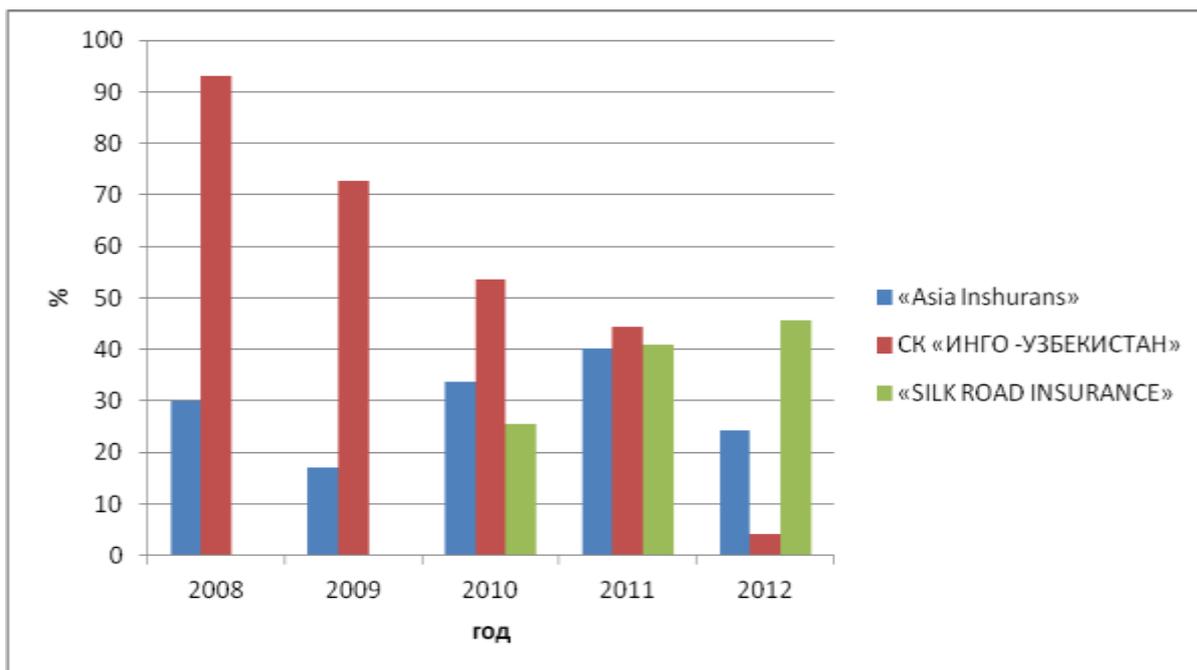


Рисунок 2.6.- Динамика общей рентабельности анализируемых страховых компаний

2.4.Анализ трудового потенциала страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

Развитие страхового рынка выдвинуло перед предпринимателями и отечественной наукой множество совершенно новых проблем, среди которых одна из важнейших - управление персоналом в страховых компаниях. Актуальность этого направления в значительной мере возрастает не только из-за неразработанности проблематики, но и в силу сложившихся условий узбекской экономики, характеризующейся недостаточным развитием

рыночных отношений, особенностями рыночного менеджмента, быстрым ростом числа страховых компаний, недостаточной подготовкой профессионально образованных кадров для этой сферы экономики и т.д. Проведенный анализ научной и практической литературы показал: в работах, посвященных управлению, уделяется большое внимание управлению персоналом как таковому или управлению персоналом на промышленном предприятии (в организации); в то же время неисследованными (или почти неисследованными) остаются вопросы управления персоналом в страховых компаниях. Работы, в которых рассматриваются вопросы страхования, не выходят за пределы общего анализа страховой деятельности и организации страхового процесса, оставляя вопросы управления персоналом обстоятельно не изученными. Немногочисленные работы по управлению персоналом в страховых компаниях в основном носят прикладной характер и рассматривают вопросы управления персоналом лишь с позиции государственного страхования и как правило за рубежом. Кроме того, если накопленный опыт промышленно развитых стран в области теории и организации страхового дела в значительной степени может быть достаточно успешно использован в практике отечественных страховых компаний, то сфера управления персоналом требует крайне осторожного подхода в части использования зарубежного опыта, на что указывают многие исследователи. Вместе с тем нельзя не признать, что за годы государственной монополии на страхование в Узбекистане накоплен небольшой опыт управления персоналом в государственных страховых компаниях, созданы немногочисленные методические и инструктивные материалы по работе с персоналом. Опыт зарубежных стран представляет безусловную научную и практическую ценность. Однако данные работы ориентированы исключительно на систему страхования зарубежных стран, что существенно ограничивает возможность их использования для целей управления персоналом в образующихся страховых компаниях Узбекистана. Это

обусловлено как различиями в форме собственности и организационно-экономических условиях их деятельности, так и различными целями частного и государственного предпринимательства.

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами необходимо начинать с выяснения плановых показателей. Анализ состоит в сравнении показателей предыдущего года с последующим.

Общую картину состояния и тенденции развития трудовых ресурсов учреждения дает анализ изменения среднесписочной численности работников.

Анализ трудовых ресурсов страховой компании «ASIA INSHURANS» за 2008-2012 гг. приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ трудовых ресурсов страховой компании «Asia Inshurans»

Показатель	2008 год	2009 год	Абсолют ные отклоне ния (+/-)	2010 год	Абсолют ные отклоне ния (+/-)	2011 год	Абсолют ные отклон ения (+/-)	2012 год	Абсолютн ые отклонени я (+/-)
Всего, из них: (чел)	77	121	44	130	9	132	2	137	5
Образование высшее	49	113	64	117	4	118	1	125	7
Средне специальное образование	20	8	-12	13	5	14	1	12	-2
Среднее и неполное образование	8	0	-8	0	0	0	0	0	0
Численность специалистов	56	97	41	100	3	100	0	104	4
Численность управленческ ого персонала	9	7	-2	8	1	8	0	9	1
Численность технических исполнителей	4	17	13	22	5	24	2	24	0

Численность рабочих	8	-	-8	-	-	-	-	-	-
Женщин	20	36	16	38	2	38	0	40	2
Мужчин	57	85	28	92	7	94	2	97	3
До 16 лет	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18-24 лет	10	18	8	20	2	20	0	18	-2
25-29 лет	20	35	15	38	3	39	1	42	3
30-39 лет	19	32	13	36	4	52	16	55	3
40-49 лет	15	25	10	2	0	10	8	12	2
50-54 лет	4	7	3	7	0	7	0	7	0
55 лет и старше	1	4	3	4	0	4	0	3	-1
Средний уровень з/п (тыс сум)	367576	681386	31381	756376	74990	981863	225487	1205345	223482

На основании данных таблицы 2.5 можно сказать, что за 5 лет произошли значительные изменения в трудовом составе предприятия. За 5 лет увеличилось число работников до 137 человек, что свидетельствует о разрастании компании. Увеличилось число специалистов с высшим образованием с 49 до 125. Как показывает таблица средний уровень работающих колеблется от 20 до 40 лет, то есть состав работающих – молодой.

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют также и о сформировавшейся численности управленческого персонала. Что является благоприятным показателем.

Так же для сравнения можно проанализировать численность персонала в «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» (2.6.) и «SILK ROAD INSURANCE»

Таблица 2.6

Анализ трудовых ресурсов страховой компании «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

Показатель	2008 год	2009 год	Абсолютные отклонения	2010 год	Абсолютные отклонения	2011 год	Абсолютные отклонения	2012 год	Абсолютные отклонения
Численность работников (чел)									
ИНГО-УЗБЕКИСТАН	40	44	4	52	8	65	13	63	-2
SILK ROAD INSURANCE	22	43	21	43	0	33	-10	30	-3
Средний уровень з/п (тыс сум)									
ИНГО-УЗБЕКИСТАН	229735	430285	200550	472735	42450	613664	140929	715240	101576
SILK ROAD INSURANCE	97934,8	159145,8	61211	200599	414453,2	261353	60754	331313	69960

Рассматривая анализируемые страховые компании можно проследить динамику трудовых ресурсов за период 2008-2012 гг. (рис 2.7.).

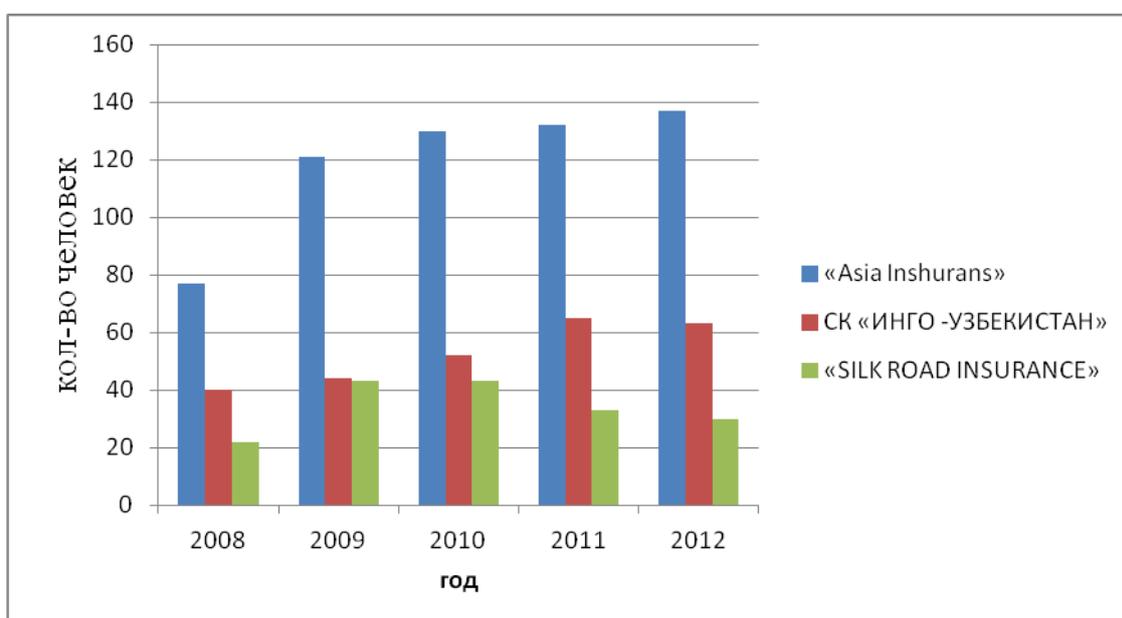


Рисунок 2.7.- Динамика трудовых ресурсов анализируемых страховых компаний

Как видно из диаграммы, страховые компании постоянно расширяются, что свидетельствует о страховании как о востребованном направлении в развитии экономики Узбекистана.

2.5. Исследование мотивационного механизма трудовой деятельности страховых компаний «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

Основная роль в функционировании любого предприятия принадлежит его персоналу. Анализ материального стимулирования в страховой компании выявил, что оплата труда сотрудников предприятия зависит только от производительности и индивидуального вклада каждого работника.

В настоящее время вопросам эффективного управления персоналом и, в том числе, мотивации труда уделяется все больше внимания. Разрабатываются различные механизмы стимулирования труда, где особое значение играет тот факт, что человеческие ресурсы, являясь одним из факторов производства, становятся более «одушевленными», т.е. происходят попытки учитывать индивидуальные особенности и потребности каждого сотрудника в рамках компании. Разработка механизмов мотивации основывается на осознании того, что сотрудник обладает множеством качеств и свойств, совокупностью разнообразных потребностей и способностей.

Однако проблемы адаптации мотивационных механизмов с учетом отраслевой специфики различных видов деятельности до сих пор остаются актуальными. Так, методологическая база мотивации труда в страховых организациях на данный момент еще недостаточно сформирована и требует комплексного исследования ее теоретических и прикладных аспектов.

Целью является выявление особенностей деятельности страховых компаний, которые необходимо учитывать и использовать при построении системы мотивации.

Переориентация рынка страхования с «рынка продавца» к «рынку покупателя» определила деятельность человека, работника страховой компании, главным инструментом повышения конкурентоспособности и заставила руководителей компаний задуматься над вопросом привлечения и удержания высококвалифицированных кадров. Определяющую роль в данном процессе играет мотивация труда. При построении системы мотивации, конечно же, очевидными являются преимущества, связанные с самим родом деятельности страховой организации – страхованием. В рамках системы экономического стимулирования труда могут быть предложены различные виды страхования (медицинское, от несчастного случая и т.д.) для сотрудников организаций и членов их семей, как за счет компании, так и по льготным тарифам.

Так, сотрудники страховой компании Asia Inshurans имеют в своем социальном пакете полис ДМС (добровольное медицинское страхование). Для работодателей полис добровольного медицинского страхования уже не просто средство привлечения работника, а обязательный элемент его мотивации. Наличие в соцпакете полиса ДМС повышает статус компании, так как означает, что компания тратит дополнительные средства на сотрудников и заботится об их здоровье.

Изначально стратегическое планирование и оценка персонала, управление обучением и формирование резервов кадров являлись и будут в дальнейшем являться основными составляющими бизнес-процесса управления персоналом по все системе анализируемых страховых компаний. Компании заботятся о поддержании уровня профессионализма персонала путем систематического обучения и повышения их квалификации на республиканском и международном уровне.

В рамках дальнейшей поддержки и реализации корпоративной традиции, учитывающей гармоничное сочетание морального и материального стимулирования работников, компания Asia Inshurans также

ежегодно проводит поездки в горы за счёт компании. Подобные вложения в повышение морального духа и сплочения коллектива расцениваются компанией как инвестиции в будущее.

В компании «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» система мотивации персонала пересматривается ежегодно. Совершенствуются свои разработки, учитываются ошибки, допущенные в прошлом, изменения внутренней и внешней среды компании, общую динамику ее развития. Изначально ставились перед системой мотивации такие задачи:

- управление мотивацией сотрудников;
- стимулирование сотрудников к достижению наилучших результатов;
- повышение личной и командной результативности сотрудников;
- установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов;
- привлечение и удержание сотрудников, необходимых компании;
- позиционирование компании как "лучшего работодателя".

В настоящее время наша система мотивации состоит из нескольких основных блоков:

- материальная мотивация;
- социальная мотивация;
- корпоративная мотивация.

Материальная мотивация. Материальная мотивация в компании «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» включает повышение заработных плат, выплату премий.

1. Социальная и корпоративная мотивация. Эти блоки мотивации ничуть не менее важные. В рамках социальной мотивации компания предоставляет сотрудникам медицинскую страховку, ежегодные прививки от различных болезней. Говоря о корпоративной мотивации, можно отметить, что в компании утверждена и действует особая программа развития, в рамках которой любой сотрудник может повысить свою квалификацию. Уделяется

очень много внимания обучению и развитию персонала, предоставляя работникам возможность участия во внутренних тренингах и семинарах, которые проводятся, а также в программах внешних центров обучения в Узбекистане и за рубежом. Компания оплачивает сотрудникам повышение квалификации и зарубежные стажировки. Наиболее распространенные сегодня инструменты социальной мотивации в компании — медицинское страхование, оплата мобильных телефонов, служебный автотранспорт и т. д. Сюда же можно включить и обучение персонала за счёт компании. Все эти средства мотивации поддерживаются в «SILK ROAD INSURANCE». Компания уделяет особое внимание, как и социальной мотивации, так и корпоративной. Ежегодно за счёт средств компании осуществляется корпоративные праздники. (Зайнутдинов Ш.Н. Методология оценки социальной эффективности инновационной деятельности. Сб. науч. тр. Ташкент, 2012.)

Так же существуют затраты не учитываемые при начислении заработной платы. К ним можно отнести специальные выплаты за счёт предприятия (выходные пособия), начисления в фонд заработной платы по всем видам социального страхования и другие расходы на содержание рабочей силы (например, оплата мобильного телефона, которая производится в компании «SILK ROAD INSURANCE»)

Эффективность мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли компаний к разработке собственной системы мотивации, которая на конкретном отрезке времени позволит претворять в жизнь стоящие перед компаниями цели и задач в условиях рыночных отношений. При несовершенной системе мотивации увеличивается текучка кадров, и нередко бизнес оказывается под угрозой. Сотрудники будут работать лишь при условии удовлетворения своих потребностей, а это далеко не всегда выражается в деньгах. На сегодняшний

день для работников важна стабильность компании, уверенность в ее, а значит, и в своем будущем. Специалисты хотят иметь возможность реализовывать свои интересы и чувствовать значимость своей работы.

В компаниях очень остро стоит вопрос текучести кадров. Текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) - так называемая «активная» текучесть. Второй вид это неудовлетворенность организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин, опоздания, появление на работе в нетрезвом состоянии и т.д.) - пассивная текучесть.

Стоит отметить, что почти все работники, уволенные с предприятия за анализируемые 5 лет, ушли по собственному желанию и все они рядовые сотрудники. Это означает, что условия созданные руководством для работников не удовлетворяют их потребности. Практика показывает, что изменились уровни компенсации, соцпакеты, системы льгот и бонусов.

В крупнейшей из рассматриваемых страховых компании Asia Insurance, численность персонала которой 137 человек, было проведено анкетирование, с целью выяснения мотивов побуждающих персонал к трудовой деятельности. Было опрошено 40 человек. В результате анкетирования в 2011г, 70% опрошенных отдают предпочтение материальным стимулам и считают, что никакие другие не смогут побудить их к трудовой деятельности. И только 20% заинтересованы не только в заработной плате, но и в психологическом климате на предприятии. 10% опрошенных заинтересованы в карьерном росте. В 2012г, среди тех же опрошенных уже 80% отдают предпочтение заработной плате, 10% заинтересованы, в благоприятном психологическом климате, 10% заинтересованы в карьерном росте. Предположительно что аналогичная ситуация и в других страховых компаниях. Данная зависимость представлена на рисунке 2.8.

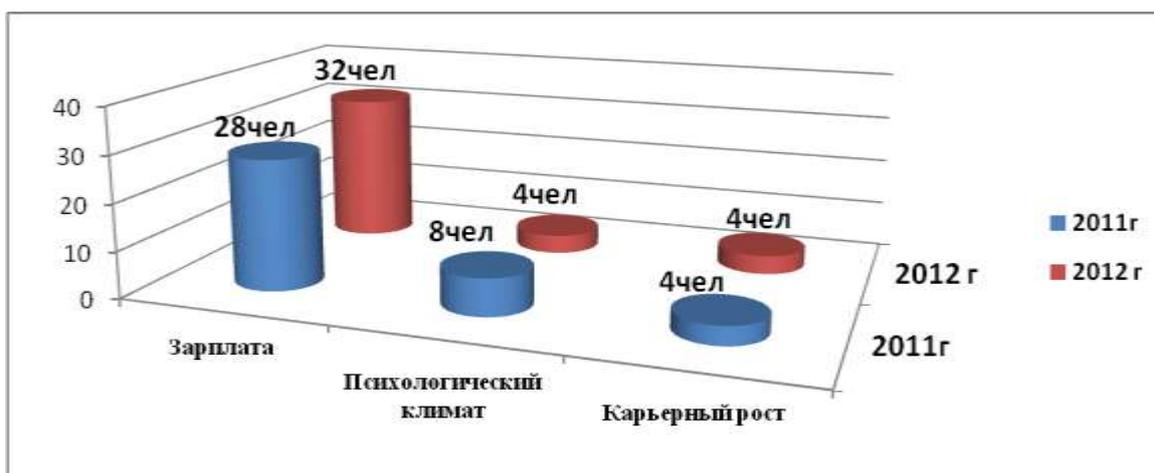


Рисунок 2.8. Мотивы, побуждающие к трудовой деятельности

Если объединить весь фактологический материал, собранный при подготовке диссертационной работы, можно выделить следующие основные стимулы, которые привели к изменениям в мотивации работников страховых компаний за текущие годы. (таблица 2.8.)

Таблица 2.8.

Основные изменения в мотивации работников анализируемых страховых компаний

Фактор	Комментарии
Изменилось соотношение между фиксированной и переменной частями вознаграждения	Почти во всех компаниях «фикс» понизился, переменная часть выросла. При этом именно эту переменную часть большинство работников недополучают по результатам текущего года
Повысилась доля «серых» зарплат	Причина – и в кризисе, и в повышении социальных отчислений. Бонусы «в конверте» также значительно повышают управляемость, так как не связаны ни с какими формальными обязательствами.
Значительно сократился состав соцпакетов	Из опций соцпакетов за текущий год во многих компаниях исчезли (в порядке убывания распространенности практики): - медицинское страхование членов семьи работника; - предоставление ссуд; - оплата и предоставление транспорта; - оплата проезда до места отдыха; - оплата жилья; - оплата обедов;
Снизилась объемы допустимых представительских расходов	Теперь, к примеру, сводить отдохнуть за счет компании удастся не более одного раза в год.
Снизился срок заключаемых (продлеваемых) контрактов	Компании больше не стремятся гарантировать сохранение трудовых отношений с работником на продолжительный срок, что раньше было объяснимо в условиях нехватки хороших профессионалов, боязни

	переманивания, стремления формализовать долгосрочные отношения. Вместо пятилетних и трехлетних контрактов – пролонгация на год (иногда даже на каждые шесть месяцев).
Увеличилось количество трудовых споров между компаниями и работниками	Конфликты, связанные с ухудшением существенных условий труда (в первую очередь уровня оплаты) или увольнением работников стали происходить намного чаще. При этом, если для персонала среднего и нижнего уровня негативные рекомендации и неформальные «проблемы» чаще всего делают невыгодным или невозможным судебную тяжбу с работодателем, для топ-менеджеров порог подобных ограничений преодолевается значительно проще
Снизился общий уровень денежной компенсации	Вполне закономерное падение, пришедшее на смену «перегретому» рынку. В ближайшие год-два нет оснований ожидать значительного повышения доходов страховых работников, если не говорить о «серых» схемах и «обналичке»

Мы видим, что анализ изменений в компенсациях страховых работников показывает изменения в худшую сторону положение работников. Однако это отнюдь не означает, что такая ситуация должна привести к неминуемой депрессии в сегменте, к снижению профессионализма, к дезориентации в компаниях. Методы мотивации, рассмотренные далее по повышению эффективности персонала позволяют улучшить отдачу от персонала даже в условиях кризиса. Кризис в компании, или даже в экономике – это новая возможность мобилизоваться, задуматься об эффективности управления и использования персонала. Если задуматься, снижение сбора страховых премий у любой компании – это не столько действие неведомых и непреодолимых кризисных сил (как это часто подается во многих материалах), а в большей мере недостатки использования персонала. И ничто не мешает страховой компании за счет набора грамотных и обоснованных решений в области HRM не терять клиентов и договоры, а, наоборот, повысить собираемость и получить новых клиентов.

Итак, в результате проведенного анализа, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Для рядовых сотрудников это финансовые вознаграждения, также не последним является для них условия труда, комфорт. Для служащих это больше психологическая атмосфера в коллективе, признание со стороны руководства.

ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ

Рассмотренные нами предприятия «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» страховые компании, которые осуществляют страховую деятельность в добровольной и обязательной форме на основании лицензии Министерства Финансов РУз.

В ходе написания диссертационной работы было проанализировано финансовое состояние трёх страховых компаний в течении 5 лет - 2008, 2009, 2010, 2011 и 2012 гг. Исходя из проведенных расчётов, следует, что за анализируемые годы предприятия функционировали стабильно, кроме «Silk road insurance». Показатели компании в 2008 и 2009 годах были низкими ввиду начала деятельности. В последующие годы изменялись и росли темпы чистой, валовой выручки, численность персонала, уровень заработной платы.

В рамках дальнейшей поддержки и реализации корпоративной традиции, учитывающей гармоничное сочетание морального и материального стимулирования работников компаниями разрабатываются различные методы мотивации персонала.

Эффективность мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли компаний к разработке собственной системы мотивации, которая на конкретном отрезке времени позволит претворять в жизнь стоящие перед компаниями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Согласно проведенным расчетам и анализе мотивации в анализируемых страховых компаниях можно обоснованно утверждать, что для повышения работоспособности страховых компаний и увеличения удовлетворённости сотрудников нужно ввести новшества. Методы мотивации, рассмотренные далее в третьей главе диссертационной работы по повышению эффективности персонала позволят улучшить отдачу от персонала в анализируемых компаниях

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ МОТИВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ

3.1. Технология разработки ССП для подразделений управления персоналом в страховых компаниях «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

В условиях однотипных страховых продуктов и практически одинаковых цен на страховые услуги главным фактором в борьбе за клиента и основным конкурентным преимуществом на рынке становится клиентоориентированность страховых компаний «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» как комплексное явление, формирование которого требует достаточно длительного времени и системного подхода.

К примеру, сложное положение складывается в страховых компаниях, которые устанавливают в службе своих внешних агентов суровые правила. Они теряют доли рынка по сравнению с теми конкурентами, которые создали системы и процессы, позволяющие внешней службе гибко обслуживать клиентов на местах и выполнять по собственному усмотрению особые пожелания клиентов. Исходя из результатов проведенного анализа во второй главе диссертационной работы, можно сказать, что в анализируемых страховых компаниях не на должном уровне развиты инструменты системы мотивации, что тормозит эффективность работы в целом. Для выхода из сложившейся ситуации и повышения эффективности предоставления услуг предлагается применение современных методов мотивации с использованием ССП и KPI.

Разработка корпоративной ССП и ССП для подразделения управления персоналом в «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» осуществляется путем выполнения следующих шагов:

–разработка стратегических целей;

- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками
- построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- разработка стратегических мероприятий.

Важно подчеркнуть, что ССП– это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработка принципиально новых стратегий. В настоящее время страховые компании на рынке имеют широко афишируемую стратегию развития. После анализа открытой информации о стратегии наиболее крупных компаний страхового рынка и структурирования этих данных с помощью системы сбалансированных показателей возможна разработка стратегической карты целей.

Цели страховой компании формулируются таким образом, чтобы степень их достижения могла быть измерена. На основе системы целей руководство страховой компании определяет показатели, которые будут использоваться в ССП (табл. 3.1).

Итак, после разработки целей и соответствующих им показателей для корпоративной ССП необходимо начинать процесс ее разработки для подразделения управления персоналом.

Определив направления деятельности, нужно выделить стратегические ключевые цели для достижения генеральной цели.

При этом страховые компании «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» должны добиваться повышения лояльности персонала, управлять ростом кадрового потенциала и квалификации сотрудников в соответствии с заявленными стратегическими целями. Параллельно необходимо проводить оценку корпоративной культуры для выявления норм и ценностей, присущих страховой компании. ССП для управления персоналом представляет собой «живой» процесс, уникальный для страховой организации и неизменно требующий постоянной вовлеченности в него не только специалистов по человеческим ресурсам, но и топ-менеджеров.

Разработка механизмов мотивации топ-менеджмента позволит обеспечить необходимый градус вовлеченности топ-менеджмента в вопросы мотивации персонала. При этом выбор тех или иных методов мотивации топ-менеджеров зависит, прежде всего, от тактических и стратегических целей, поставленных перед страховой компанией ее акционерами.

Таблица 3.1.

Показатели достижения стратегических целей страховых компаний «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

Цели	Показатели
Финансы	
Стать лидером страхового рынка	Рыночная доля Прибыль Объём собираемых страховых премий Рентабельность продуктов и направлений
Повышение эффективности инвестиций	Индекс использования активов Доходность инвестиций
Повышение эффективности использования человеческих ресурсов	Доходность на сотрудника (общ) Доходность на сотрудника подразделения
Повышение доходности регионов	Доля регионов в общих сборах
Клиенты	
Реновация клиентской базы	Количество новых клиентов
Повышение качества клиентской базы	Индекс расширения клиентской базы Индекс сохранения клиентской базы Прибыльность клиентов. Частота страховых случаев.
Повышение качества обслуживания клиентов	Индекс удовлетворённости клиентов
Привлечение региональных клиентов	Индекс расширения клиентской базы в регионах Прибыльность клиентов (по регионам)
Внутренние бизнес-процессы	
Повышение эффективности «продуктовых» направлений	Издержки продуктовых направлений Время реализации процессов
Разработка эффективных новых продуктов и услуг	Темпы роста продаж новых продуктов
Увеличение продаж	Объём страховой премии на 1 агента Трудоёмкость оформления договора Трудоёмкость подготовки предложений
Развитие региональной сети	Индекс присутствия в целевых регионах
Обучение и развитие	
Внедрение информационных технологий	Индекс IT- поддержки процессов
Удержание ключевых сотрудников	Индекс «текучести» кадров
Привлечение и удержание страховых агентов	Индекс «текучести» страховых агентов
Тиражирование IT- решений в регионах	Индекс IT- охвата в регионах Индекс использования единого по компании специализированного программного обеспечения

Итак, после формулировки целей и задач необходимо обозначить измеряющие их показатели, которые распределяются по направлениям деятельности. Выбор ключевых показателей достаточно ответственный и неоднозначный процесс.

Таблица 3.2.

Стратегические цели подразделения управления персоналом и соответствующие им показатели в СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

Цели	Показатели
Клиенты	
Рост числа клиентов	Число новых клиентов Процент увеличения числа старых клиентов
Предвосхищать потребности клиентов	Время, проведённое с ключевыми клиентами для выяснения их будущих возможностей и потребностей Число или процент новых проектов, основанных на идеях, полученных от клиентов
Первыми выйти на рынок с новыми продуктами / услугами	Сроки выхода на рынок по сравнению с конкурентами Процент продуктов, запуск которых состоялся в соответствии с запланированным графиком
Распространить продукты / услуги в новые сегменты рынка	Число новых областей применения базового продукта Доходы от новых рынков и сегментов рынков
Внедрить систему управления отношениями с ключевыми клиентами	Количество удовлетворённых клиентов
Инновации	
Достижение широкой специализации сотрудников	Производительность персонала Количество предложенных усовершенствований
Создание новых страховых продуктов или их модернизация	Количество новых проектов или концепций, представленных для разработки Частота появления новых страховых продуктов
Стать экспертом в своей области	Наличие стратегических компетенций на ключевых позициях подразделения разработок и развития
Активно использовать новые разработки научно-технического сообщества	Количество новых идей, полученных из внешних источников Обзор имеющихся научных и технологических возможностей, проводимый коллегами
Укреплять инновационную культуру	Количество предложений от сотрудников по новым продуктам и процессам
Создать культуру, центром которой является клиент	Количество жалоб от клиента Число удовлетворённых клиентов
Мотивация персонала	
Повысить уровень удовлетворённости сотрудников	Уровень удовлетворённости персонала Число увольнений/ число сотрудников
Достичь высокого уровня профессионализма и	Количество сотрудников, которые повысили

креативности сотрудников	свою квалификацию Время, затраченное на подготовку и переподготовку персонала, дни в год
Обеспечить непрерывное, бесперебойное функционирование системы мотивации	Процент осведомлённости сотрудников о системе мотивации в целом по организации
Вовлечённость сотрудников в работу	Процент сотрудников вовлечённых в работу на 60- 100%
Топ-менеджмент	
Разработать механизмы мотивации топ-менеджмента к вопросам удовлетворённости сотрудников	Доля бонуса на каждого сотрудника, удовлетворённого системой мотивации
Обеспечить необходимый градус вовлечённости топ-менеджмента в вопросы мотивации персонала	Количество отчётов по управлению персоналом Процент выполнения указаний топ-менеджеров
Построение и функционирование системы управленческой отчётности, включающей раздел «Сотрудники и мотивация»	Количество информации об актуальных потребностях и ценностях сотрудников

Особенно это становится очевидным, когда происходит определение нефинансовых показателей. Финансовые показатели в компаниях отслеживаются постоянно, а вот определение нефинансовых показателей достаточно сложно из-за их неоднозначности. При оценке показателей имеет смысл расположить их по степени значимости в каждой из четырех перспектив и оставить не более пяти ключевых и наиболее важных из них по каждой перспективе. Результаты деятельности службы по управлению персоналом можно оценить с помощью следующих показателей (табл. 3.2). (Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. - СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007.)

Анализируя таблицу 2.5. и 3.2. можно увидеть прямую зависимость от мотивации и показателей. Так, к примеру, повышая уровень удовлетворённости сотрудников, мы сокращаем количество увольнений. А повышая количество соцпакетов, мы увеличиваем процент сотрудников вовлечённых в работу.

На рис. 3.1. представлена схема процесса достижения лучшего результата работы подразделения управления персоналом, при реализации которого устанавливается мост между двумя уровнями организационной иерархии. То есть возможна увязка стратегий, существующих в компании, в

единую стройную систему, начиная с корпоративной стратегии и заканчивая функциональной стратегией управления персоналом.

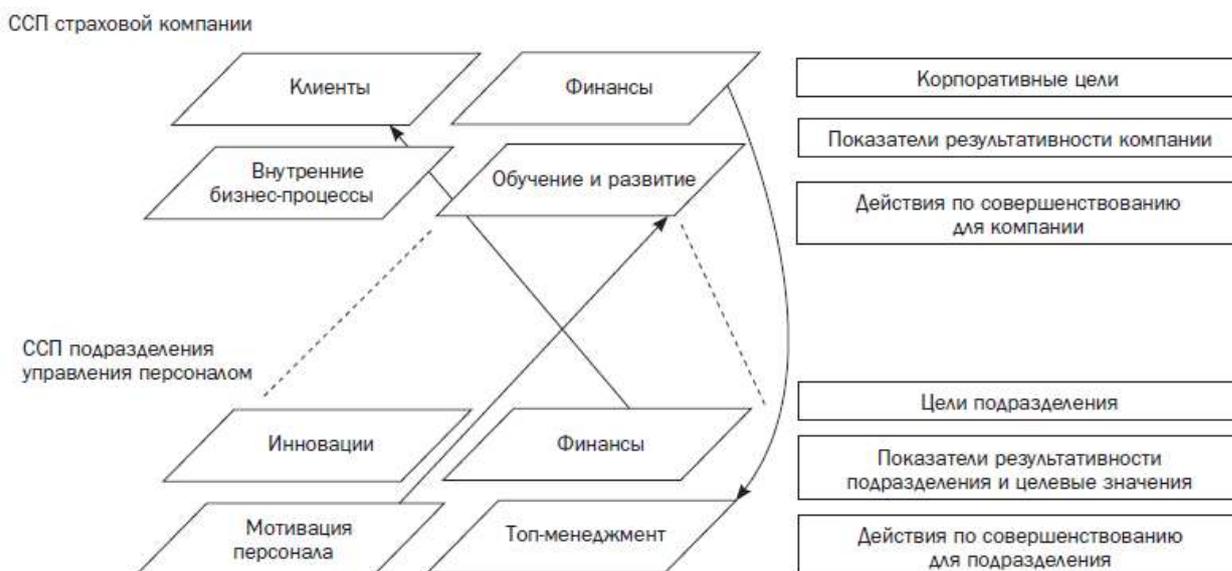


Рисунок 3.1. Процесс достижения лучшего результата подразделения управления персоналом в страховых компаниях

Из рисунка мы видим, насколько между собой взаимосвязаны инновации, финансы, клиенты и мотивация. (Ладионенко М.А. Факторы принятия обратной связи в деловом общении.- М, 2009)

Таким образом, сбалансированная система показателей для подразделения управления персоналом предоставляет возможность эффективно организовать процесс управления персоналом и понять стратегию страховой компании в целом. При этом имеющаяся корпоративная сбалансированная система устроена так, чтобы сотрудники страховой компании улучшали работу внутренних бизнес-процессов. В свою очередь внедрение ССП для подразделения управления персоналом дает возможность мотивировать персонал на разработку новых продуктов и решений. Это позволит сотрудникам, с одной стороны, качественно обслуживать клиентов(за счет отлаженных бизнес-процессов) и таким образом способствовать достижению корпоративных стратегических целей, а с другой стороны, эффективно и оперативно разрабатывать новые страховые продукты и решения.

Все ключевые производственные показатели между собой связаны и помогают определить, что нужно делать для решения поставленных задач. Однако до тех пор, пока не будет установлена четкая связь ССП и КРІ со стратегией, данная система - опасная иллюзия.

Грамотная разработка и внедрение КРІ позволяют упорядочить несколько важных процессов в организации:

- поставить планы для каждого сотрудника и отдела в соответствии с их стратегией и закрепить ответственность за выполнение определенного участка работ;

- повесить «прозрачность» достижения/не достижения нужного результата и сформировать соответствие ожиданий результатам деятельности;

- быстро находить звено/подразделение/рабочее место, где произошла ошибка;

- показать каждому его вклад в достижение цели;

- показать руководителю, кто из сотрудников и каким образом влияет на результат и что он должен для этого выполнить.

В технологии разработки КРІ можно выделить следующие шаги:

- постановка стратегической цели;

- разбивка цели на все уровни иерархии в компании, вплоть до каждого сотрудника, и определение КРІ для каждой подцели;

- определение способа измерения КРІ и желаемого значения КРІ;

- договоренность о том, что означает для сотрудника/отдела, если КРІ не выполняются, выполняются или перевыполняются, то есть договоренность о «правилах игры».

Остановимся на некоторых аспектах внедрения КРІ, которые позволят сделать инструмент «рабочим».

Внедрение КРІ в «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» стоит начинать уже на этапе разработки показателей.

Непосредственное участие в этом помогает людям лучше понять свою деятельность, повысить прозрачность получения результата и договориться об ответственности (а значит, о наказании — штрафе, которое явно становится справедливым). (Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо; Москва; 2010) Важно, что каждый сотрудник начинает понимать, на что он влияет. Если четко показано, кто и где решил все задачи, а кто допустил ошибку на своем участке, то симпатии и антипатии перестают играть роль и руководителю проще и легче контролировать и вносить коррективы, а подчиненному — проще сориентироваться и доказать свою правоту.

Это прекрасная возможность:

— договориться о том, кто и за что должен отвечать, а также согласовать усилия, чтобы не было дублирования ответственности;

— технологически учесть все особенности деятельности, поскольку это не в состоянии сделать ни один человек, ни даже небольшая рабочая группа;

— обеспечить понимание сотрудниками пользы инструмента КРІ и их лояльность к изменениям;

— начать внедрение, то есть сразу использовать полученный инструмент в деятельности;

— договориться о новых терминах, взаимосвязях и ответственности;

— увидеть многие «слепые» зоны, которые видны только в такой большой рабочей группе.

Чтобы внедрение прошло успешно, очень важно соблюдать следующие требования:

1. Четкая процедура планирования. Точное определение приоритетных целей и КРІ.

2. Измерение КРІ должно быть возможным (четкая процедура) и регулярным.

3. Показатели должны быть действительно ключевыми в деятельности, то есть:

— отражать движение к цели в терминах ее достижения (не сколько раз надо вычистить пепельницу, а: «Пепельница должна быть чистой»);

— соответствовать стратегии (например, конкуренты выполняют заказ за четыре дня, а мы за семь, а должны — за три);

— содержать поведенческие критерии (сколько раз встретился с клиентом), только если цели не достигаются. (Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами организации - ПГТУ – Пермь, 2006)

Систему КРІ в анализируемые страховые компании можно внедрить несколькими способами.

Способы внедрения на этапе разработки:

Вариант № 1-Все процедуры осуществляются внутренними силами.

В компании назначается руководитель проекта разработки и внедрения КРІ (менеджер не ниже заместителя генерального директора/директора по направлению), назначается и собирается рабочая группа в составе топ-менеджмента и специалистов и разрабатывает стратегические цели по основным направлениям. Затем эти цели должны быть разбиты по подразделениям и по каждому из них, а также на каждого сотрудника определены КРІ.

Процесс может идти двумя путями. Первый — «самостоятельный»:

— протекает в рабочих группах соответствующих подразделений;

— руководители для своих подразделений, каждый сотрудник для себя самостоятельно определяют КРІ, согласовывая его с вышестоящим руководством.

Все процедуры оговорены четкими сроками исполнения, и в определенный день вся компания переходит на применение КРІ.

Основные плюсы для СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

а. все вопросы понимания ценности инструмента и его особенностей решаются уже на этапе разработки

б. вовлечение сотрудников в процесс изменения и внедрения нового

в. сразу все сотрудники задумываются над показателями эффективности своей деятельности» над реальной отдачей отдела

Основные минусы для СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

а. максимальные временные и энергетические затраты сотрудников компании на разработку и внедрение показателей; финансовые затраты на своих сотрудников

б. опасность выделения не ключевых, второстепенных, показателей, что не позволит получить максимальную отдачу от инструмента

в. опасность того, что инструмент не станет «рабочим» из-за отсутствия доверия к инициативам руководства

Вариант № 2 - С экспертным привлечением консультантов

В этом случае основную работу отдают внешним консультантам. Всю вышеописанную работу они проводят после обязательного этапа диагностики. Формат этапа внедрения (более административный или более «открытый») консультанты предложат, исходя из особенностей корпоративной культуры компании. Однако ту часть внедрения, которая связана с ежедневным использованием инструмента (например, с ответами на вопросы по спорным моментам, если они останутся), внешние консультанты взять на себя смогут лишь отчасти, а основная нагрузка ляжет на руководителей подразделений и руководителя всего проекта внутри компании.

Основные плюсы для СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

а. минимальные временные и энергетические затраты сотрудников (в основном на этапе диагностики)

б. экспертное владение консультантами инструментом, понимание всех особенностей и «слабых зон» разработки и внедрения

в. выделение именно ключевых показателей эффективности для сотрудников

Основные минусы для СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

а. финансовые затраты на консультантов

б. необходимость отдельных действий по внедрению изменений; опасность того, что инструмент не будет «рабочим», из-за недоверия к консультантам (разработан «не нами»)

в. опасность того, что внедрения не произойдет, поскольку привлечение экспертов на отдельные участки работы еще не означает успеха всей процедуры

Вариант №3-Процессное привлечение консультантов

В этом случае консультанты приглашаются в качестве фасилитаторов разработки и внедрения КРІ. Консультанты в этом случае ничего не «советуют», а помогают организовать процесс более эффективно (например, проведение рабочих групп), используя специальные техники и методы управления групповыми дискуссиями.

Основные плюсы для СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

а. средние временные и энергетические затраты сотрудников (в основном на этапе разработки)

б. вовлечение сотрудников в изменения

в. понимание сотрудниками ценности инструмента

г. сотрудники задумываются над показателями эффективности своей деятельности

д. процесс разработки уже делает инструмент «рабочим», поскольку люди пробуют им пользоваться

Основные минусы для СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»

а. временные, энергетические и финансовые затраты компании

б. опасность выделения не ключевых показателей, поскольку консультанты только направляют процесс

С моей точки зрения, последний вариант обеспечивает оптимальное сочетание привлечения консультантов и вовлечения сотрудников.

Стартовая процедура такого внедрения — это семинар по внедрению КРІ.

Семинар обычно проводится для ключевых сотрудников компании после того, как стратегические цели поставлены и разбиты по основным подразделениям компании (топ-менеджментом, советом директоров и т. д.). Цели такого семинара: сформировать у участников представление о методе (что это такое?), научить разрабатывать КРІ самостоятельно (как это делать?) и убедить в полезности внедрения КРІ для компании (зачем нам это делать?).

Для эффективности инвестиций в обучение подобные семинары стоит проводить для менеджеров среднего звена (не спускаясь ниже).

Примерный регламент семинара

1-я часть. Презентационный блок, рассказывающий о целях внедрения КРІ в компании, сути инструмента, основных понятиях.

2-я часть. Деловая игра по решению кейса.

3-я часть. Разработка КРІ для своих подразделений с фасилитацией процесса; в качестве эксперта выступает сотрудник, входящий в рабочую группу внедрения КРІ внутри компании.

Конкретное наполнение частей зависит от специфики компании, степени доступа консультантов к информации, количества сотрудников.

Результаты и дальнейшие шаги по внедрению КРІ

Идеальный результат такого семинара:

— понимание сотрудниками, прошедшими семинар, полезности внедрения этого метода;

— представление, как и что, делать (поскольку основная работа по разработке КРІ проходит уже в рабочем режиме);

— умение вдохновить своих подчиненных на разработку КРІ. Если цели достигнуты, дальнейшая работа может эффективно осуществляться внутри компании.

Что же необходимо учитывать при внедрении КРІ?

Остановимся на некоторых проблемных моментах. **Первый такой момент — поддержание заинтересованности в использовании этого инструмента.**

В первый месяц применения разработки — в случае, если нет никаких мероприятий по информированию, поддержанию заинтересованности в использовании КРІ и в работе ничего не меняется, — интерес начинает угасать. Поэтому руководителям на данном этапе надо запастись терпением и усилить обмен информацией. Например, можно сделать памятку для каждого с его КРІ и его областью ответственности; в конце каждого месяца информировать сотрудников о том, что сделано по КРІ отдела и каждого работника, разбирать сложные вопросы, если они будут; а если возможно — рассчитать, например, заработную плату за месяц «по-старому» и «по-новому», и т. п.

Второй момент — необходимость регулярного замера КРІ и отслеживание их значений.

Поскольку это дополнительная работа для руководителей, которая в первое время занимает много времени, а в дальнейшем будет требовать постоянно небольшого времени, необходимо контролировать ее выполнение отдельно, напоминая о важности этой работы.

Третий момент — решение спорных вопросов.

Всегда найдутся сложные ситуации, для которых ответственность четко не была закреплена на этапе согласования. В таких случаях возникает необходимость договариваться об ответственности за данный KPI.

Четвертый момент — оценка достижения KPI в конце года.

То, как будет проходить эта оценка, и ее последствия необходимо обговорить заранее, поскольку в первый год работы с показателями можно не знать всех желаемых значений (например, вы придумали индекс удовлетворенности клиента, но пока не знаете, каким он должен быть). Важно, чтобы правила не менялись в течение установленного периода (года, например) или до оценки, когда вы, например, увидите, что KPI многократно перевыполнены из-за неправильного определения их значения. Если вы не договорились заранее о том, что будет в этом случае (например, не определили верхний порог перевыполнения), необходимо выплатить причитающееся вознаграждение, а на следующий год ввести новое правило. В противном случае заинтересованность в применении KPI резко упадет.

Измерение результативности работы сотрудников дает возможность выстроить справедливую и объективную премиальную систему, которую можно разделить на 4 этапа (таблица 3.3.). Она будет мотивировать к повышению эффективности работы сотрудников, и значительно повысит эффективность работы компании в целом.

Таблица 3.3

Этапы внедрения системы KPI

Этапы	Действия	Результат
1 этап		
Аудит компенсационной системы компании в «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»	1) Анализ существующей системы оплаты труда. 2) Зависимость ФОТ от финансовых показателей 3) Исследование удовлетворенности персонала (условия работы, имидж	Выявление проблем, постановка конкретных целей

	компании, оплата труда, методы управления, коллектив)	
2 этап		
Гармонизация заработной платы (оптимизация окладов) в «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»	<ol style="list-style-type: none"> 1) Определение ценности должности для компании на основе установленных критериев. 2) Определение стоимости должности на рынке труда (мониторинг заработных плат на рынке СПб.). 3) Построение лестницы грейдов (график «гармонизации»). 4) Выявление «переплаченных» и «недоплаченных» должностей. 5) Установление вилок оплаты труда внутри каждого грейда на основе ценности должности для компании и рыночной стоимости специалиста. 6) Установление гармонизированной заработной платы (оклада) для каждой должности. 	<p>Финансовый результат</p> <p>Снижение текущих расходов, сокращение затрат на фонд оплаты труда min 15%</p> <p>Контроль расходов на оплату труда</p> <p>Оптимизация штата (сокращение персонала и перераспределение функций)</p>
3 этап		
Разработка и внедрение системы оценки результатов работы с использованием технологии KPI в «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance». (коэффициент, указывающий степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Проведение для линейных руководителей обучающего семинара по внедрению системы. 2) Разработка производственных показателей (оцифровка должностей). 3) Разработка процедуры измерения. 4) Расчет коэффициента результативности сотрудников (оценка результатов труда). 5) Построение рейтинга эффективности. 6) Выявление и анализ причин низкоэффективности сотрудника. 	<p>Финансовый результат</p> <p>Сокращение затрат на фонд оплаты труда от 20%</p> <p>Оптимизация штатной структуры</p> <p>Выявление результативности сотрудников:</p> <p>Низкоэффективные – увольнение</p> <p>Среднеэффективные – мотивация</p> <p>Высокоэффективные - премирование</p> <p>Получение стратегически важной информации для принятия правильных управленческих решений</p>
4 этап		
Создание и внедрение системы премирования на основе коэффициента	<ol style="list-style-type: none"> 1) Создание и внедрение матрицы премирования (привязка премии к результатам труда). 	<p>Финансовый результат</p> <p>Увеличение выручки min на 15%</p>

<p>результативности в СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance»</p>	<p>2) Определение категории премирования и источник премирования. 3) Расчет премии сотрудников 4) Корреляция ФОТ от финансовых показателей 5) Разработка положения о компенсационной политике компании *</p>	<p>Повышение производительности труда на 25% Повышение управляемости персонала Увеличение стоимости компании и инвестиционной привлекательности</p>
------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2. Внедрение технологии Ассесмент центр в систему управления персоналом в страховых компаниях «ASIA INSHURANS», «ИНГО-УЗБЕКИСТАН» и «SILK ROAD INSURANCE»

В последние годы становится все более популярной оценка персонала по технологии ассесмент-центра или аттестации на основании деловой игры или бизнес-симулятора. Но, прежде чем браться за внедрение этой системы, стоит внимательно понять расположение всех подводных камней. Ведь проведение ассесмент-центра, при всех его плюсах, - чрезвычайно сложная и трудоемкая процедура.

При внедрении технологии Ассесмент центр в процессы управления персоналом наиболее проблемными являются два момента. Первый – это разработка правильных моделей компетенций, которые подлежат оценке, и второй – предоставление результатов оценки в таком виде, который будет подходить для дальнейшего использования при разработке планов развития персонала.

Если рассматривать процедуру внедрения технологии Ассесмент центр как внутренний проект, то необходимо выделить несколько последовательных этапов:

1. Подготовительный.
2. Этап непосредственного оценивания персонала.
3. Этап обработки результатов.

Подготовительный этап является наиболее ответственным во всей процедуре проведения оценки персонала. Именно от него зависит, насколько

надёжными, объективными, принятыми и применимыми будут результаты. Поэтому, при рассмотрении процесса внедрения технологии Ассесмент центр в систему управления персоналом, и хотелось бы уделить особое внимание именно подготовительному этапу.

На подготовительном этапе проводятся следующие виды работ:

- утверждается состав рабочей группы проекта оценки;
- разрабатываются модели компетенций по каждой должности;
- формируются группы участников оценки;
- подбираются инструменты оценки – ролевые игры, тесты, кейсы и др. упражнения;
- разрабатывается сценарий Ассесмент центр для каждой группы;
- определяется фасилитатор – ведущий групповой работы;
- определяется и обучается состав экспертов (ассессоров).

Мы рассматриваем внедрение технологии Ассесмент центр за счёт внутренних ресурсов организации, поэтому в состав внутренней рабочей группы рекомендуется включить специалистов HR-подразделения, руководителей структурных подразделений, которые будут принимать участие в разработке моделей компетенций и в составе экспертной комиссии, фрилансеров на проведение определённых видов работ, требующих специальной квалификации – психодиагностика, ведение групповой работы. Основной задачей рабочей группы является координация всего процесса от разработки необходимых документов до предоставления результатов оценки в форме отчёта.

При разработке модели компетенций часто нарушается причинно-следственная связь между функциональным блоком и компетенциями сотрудника. Это происходит в результате излишней «психологизации» модели компетенций, когда в модель включаются преимущественно индивидуальные особенности личности – инициативность, креативность, системность мышления, целеустремлённость и т.д. Безусловно, данные

компетенции важны, но когда только они составляют основной перечень, то в такой модели игнорируются знания и навыки, необходимые для результативного выполнения функциональных обязанностей. Например, для менеджера по продажам ключевыми являются знания технических характеристик и конкурентных преимуществ продукта, знание принципов взаимозаменяемости оборудования, а так же способность активного слушания, навыки правильного использования вопросов в переговорах, умение правильно расставлять приоритеты и т.д. Личностные компетенции тоже включаются, но только лишь по принципу необходимости для данной должности. Как пример, я бы выделила одну из коммуникационных личностных характеристик – способность к быстрому установлению контакта с незнакомыми людьми. В готовой модели компетенции должны быть абсолютно конкретны, так как под каждую компетенцию будет подбираться определённый инструмент её оценивания.

Предлагается следующий алгоритм действий для страховых компаний «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» создание ассесмент-центра:

1. Подготовка материалов к рабочей встрече по разработке компетенций.
2. Разработка профиля ключевых компетенций сотрудника (на определенной позиции) в группе с экспертами заказчика и консультантами (рабочая сессия).
3. Формирование идеального профиля, описание поведенческих проявлений успешного сотрудника.
4. Разработка оценочных процедур (желательно оценочные процедуры разрабатывать на основе реальной деятельности сотрудников).
5. Выбор и обучение наблюдателей (наблюдатели должны иметь опыт аналогичной работы).
6. Разработка оценочных листов.

7. Разработка графика и согласование времени проведения ассесмент-центра.
8. Проведение ассесмент-центра.
9. Обработка и анализ результатов оценки.
10. Подготовка итогового отчета и индивидуальных экспертных оценок участников ассесмент-центра и презентация отчета руководителю.
11. Индивидуальная обратная связь для участников по результатам ассесмент-центра.
12. Разработка программы обучения сотрудников.
13. Разработка индивидуальных планов развития сотрудников.

При этом каждая из анализируемых страховых компаний формирует свой набор компонентов проведения ассесмент-центров в зависимости от своих нужд, а также временных и финансовых ресурсов. Эксперты предлагают следующие варианты: Интервью с экспертом, Тесты, Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками, деловая игра, биографическое анкетирование, описание профессиональных достижений, индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study), экспертное наблюдение.

Изначально именно деловая игра была сутью ассесмента. Как мы видим, сейчас в распоряжении HR-менеджеров намного больше возможностей. Для наглядности предложим несколько кейсов, для ассесмент оценки в страховых компаниях (приложение 1).

3.3. Применение новейших информационных технологий для внедрения системы оценки мотивационной деятельности современными методами

Сегодня узбекские страховые компании ощущают острую нехватку готовых решений для автоматизации страховых бизнес-процессов – это основное препятствие к развитию автоматизации страхового сектора. Также

можно говорить о недостаточной информированности об имеющихся ИТ - решениях и возможностях автоматизации страховой деятельности . ИТ - разработчикам следует предпринять меры по эффективному продвижению и донесению информации об имеющихся возможностях до своих сотрудников для автоматизации бизнес-процессов страхования . Еще одним препятствием на пути к автоматизации сегмента страхования, является ограниченность ИТ-бюджета страховщиков. (Иновационные технологии в управлении человеческими ресурсами: Сб. науч. тр. Н. Новгород, 2002. 314 с.)

Применение информационных технологий особо важно в анализе оценки персонала. Использование новейших информационных технологий позволяет: оптимизировать планы работников; быстро вырабатывать решения; четко маневрировать трудовым коллективом и т. д.

Современные технологии делают возможной настоящую революцию в управлении кадрами. Сотрудники и управленческий персонал получают доступ к всеобъемлющей системе данных по кадровым ресурсам предприятия, что повышает уровень и скорость принятия решений, а также автоматизирует и систематизирует рутинные процессы, позволяя сконцентрироваться на стратегических задачах. (Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта. М.: Наука, 2003. 223 с.)

Однако в Узбекистане в страховых компаниях «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» не используются системы по оценки мотивационной деятельности персонала. Существует ряд программ, которые являются ключевыми звеньями в соединении информационной базы для учета, планирования и оценки персонала. Одной из такой программ можно назвать новый пакет приложений Office 365, который представляет собой «облачный» сервис, использующий наиболее современные технологии, которые позволяют вести совместную работу всем пользователям одной сети. В новом Office 365 — преимущества использования: в пакет входят

полноценные сервисы Share Point Online, Exchange Online. Lync Online, а также полная, наиболее свежая версия популярных настольных приложений Microsoft Office Professional Plus.

Все необходимые для этого инструменты представлены в пакете Office 365. С их помощью становится возможным ставить четкие задачи отдельным сотрудникам или целой группе, работающей над определенным проектом и контролировать состояние выполнения этой задачи в любой момент времени.

С Office 365 контроль подчиненных перестает быть бессистемным. Причем система этого контроля может быть выработана всего за несколько дней. С мощными по функционалу календарем, планировщиком задач, общими почтовыми ящиками и возможностью контролировать деятельность сотрудника в текущий момент времени ценные минуты рабочего времени не будут утекать в песок. Эти же инструменты помогут в планировании рабочего времени, а почта бизнес-класса и общее файловое хранилище, содержащее лишь актуальную информацию, помогут в оптимизации бизнес-процессов. Организация совещаний не будет представлять никаких сложностей. Загруженность работников, их присутствие в том или ином месте в определенное время теперь можно оценить визуально и выбрать время удобное для всех участников мероприятия.

В результате плодотворного сотрудничества Unicloud и ActiveCloud by Softline был запущен проект Business365.ru на облачной платформе, который рассчитан на многотысячную пользовательскую аудиторию, находящуюся в различных часовых поясах. Новая облачная система позволяет эффективно автоматизировать основные процессы малого и среднего бизнеса, организовывать совместную работу между компаниями благодаря опции по ведению совместных проектов, задач, обсуждению, обмену файлами, подписанию договоров и актов с помощью электронной подписи.

Сейчас облачная система Business365.ru позволяет легко ставить задачи перед любой командой и контролировать ход их выполнения. Основными

характеристиками системы являются: простота, понятность и эффективность пользовательского интерфейса, легко настраиваемый процесс взаимодействия между партнерами и сотрудниками. Благодаря системе можно ставить задачи и сроки перед сотрудниками, впоследствии их оценивать и мотивировать (рисунок 3.2.)

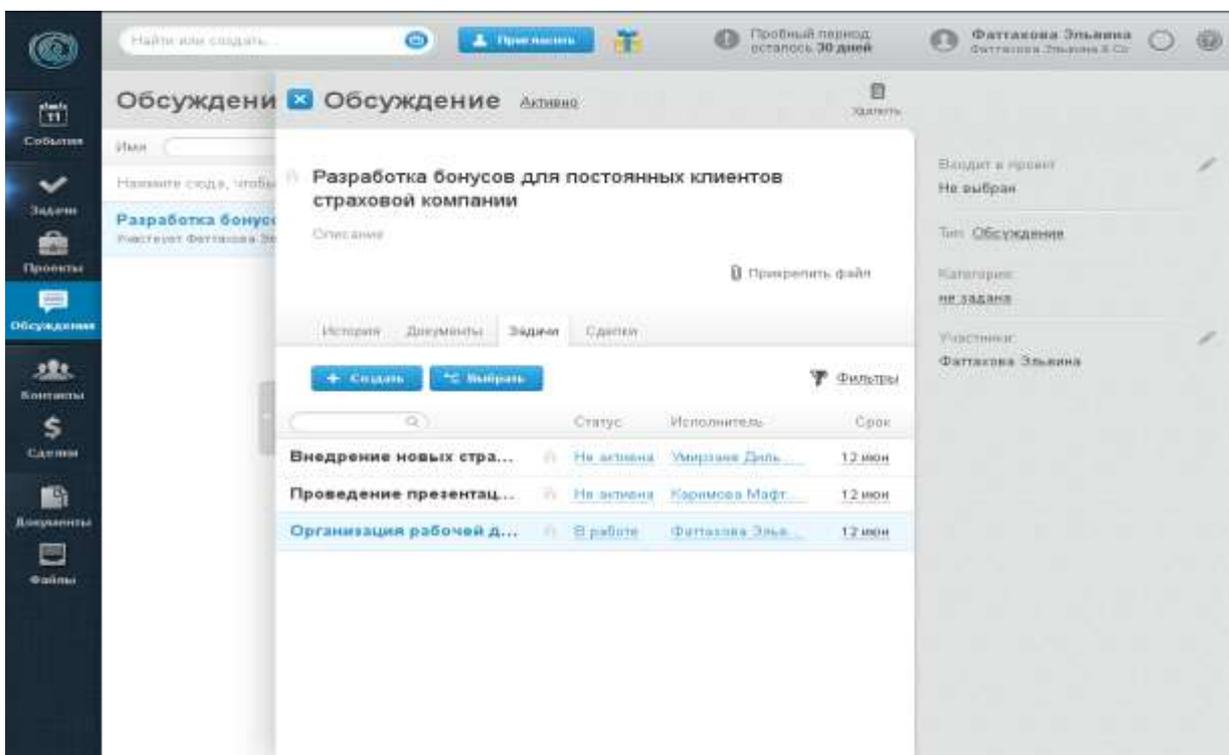


Рисунок 3.2. Пример постановки задач для сотрудников в системе Business365

Помимо этого рынок информационных технологий предлагает систему оценки мотивационной деятельности персонала KPI-управления и KPI-мотивации, которую предлагается ввести в работу анализируемых страховых компаний. KPI-Drive — это автоматизированная система управления персоналом, позволяющая контролировать выполнение поручений, оценивать ключевые показатели эффективности (KPI), рассчитывать премии и повышать результативность всего предприятия. и программа KPI-Drive подходят для любых отраслей и могут внедряться на любом этапе деятельности организации. Технология позволяет полностью автоматизировать управление персоналом предприятия вплоть до удаленного

управления.(Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента. Социология и социальная работа Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2008, № 1 (9), с. 92–97)

С помощью модулей показатели (ключевые показатели эффективности), задачи (поручения), оценки (оценка стандартов выполнения) и оплата (расчет премии или зарплаты), предусмотренных в программе KPI-Drive, руководитель может контролировать эффективность работы персонала, премировать сотрудников и оплачивать их работу по реальному результату. (рисунок 3.3, приложение 2.)

При правильно проведенном внедрении информационных технологий страховые компании могут добиться действительно значимых результатов, а именно:

- снижения операционных и управленческих затрат на 15%;
- экономии оборотных средств на 2%;
- уменьшения цикла реализации страховых услуг на 25%;
- снижения коммерческих затрат на 35%;
- уменьшения дебиторской задолженности на 12%;
- увеличения оборачиваемости средств в расчетах на 25%.

Таким образом, весьма актуальна необходимость использования новейших информационных технологий для постоянного анализа и оценки мотивационной деятельности персонала страховых компаний «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance».

Отсутствие нужного контроля в страховых компаниях «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» часто приводит к увеличению недовольства среди персонала и снижению производительности труда. При постоянной и правильной оценке мотивационной деятельности персонала предприятия в электронном формате такие недостатки уменьшаются.

ВЫВОДЫ ПО 3 ГЛАВЕ

Были предложено ввести современные методы оценки мотивационной деятельности персонала, такие как ССП, КРІ и Ассесмент-центр.

Внедрение ССП и КРІ в «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» стоит начинать уже на этапе разработки показателей. Непосредственное участие в этом помогает работникам лучше понять свою деятельность, повысить прозрачность получения результата и договориться об ответственности. Выявление проблем, постановка конкретных целей с помощью КРІ и ССП позволит снизить текущие расходы, сократить затраты на фонд оплаты труда до min 15%, увеличит выручку min на 15%, повысит производительность труда на 25%

Помимо этого предлагается ввести новый метод оценки как принимаемого, так уже работающего персонала методом Ассесмент центр.

Изначально именно деловая игра была сутью ассесмента. Именно поэтому и были предложены кейсы, для анализа коммуникативных способностей работников страховых компаний.

Внедрение современных методов оценки мотивационной деятельности персонала невозможно без применения информационных технологий, использование которых позволяет оптимизировать планы работников; быстро вырабатывать решения; четко маневрировать трудовым коллективом и т. д. Внедрение предлагается вводить с новейшими системами на отечественном рынке Office 365, Business365.ru и KPI-Drive.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ускоренная модернизация, техническое и технологическое обновление производства, расширение выпуска наукоемкой продукции с высокой добавленной стоимостью, а также развитие HR-менеджмента в нашей стране должно идти параллельно с бизнесом, зачастую опережая его темпы развития и запросы. Закономерный интерес HR-ов к западным инструментам усиливался высоким кадровым дефицитом. Специалисты по управлению персоналом пытались найти инструменты, позволяющие повысить привлекательность компании на кадровом рынке, - корпоративные мероприятия, тренинги командообразования, «богатые» социальные пакеты и пр. К сожалению, при этом часто забывали, что сначала необходимо выстроить базовые элементы системы управления персоналом, а потом переходить к более тонким инструментам, например, таким, как управление корпоративной культурой.

Измерение и оценка результативности — обязательное условие успешного функционирования системы управления персоналом. С помощью, каких инструментов можно эффективно управлять деятельностью HR-службы, в частности, оценивать ее работу? Этот вопрос в равной степени волнует как руководителей, так и самих сотрудников службы персонала.

Таковыми путями являются различные методы оценки мотивационной деятельности персонала. Таковыми методами являются ССП, система ключевых показателей эффективности (KPI) и ассесмент- центр.

Цель интеграции сбалансированной системы показателей в управление персоналом состоит в синхронизации поведения тысяч сотрудников всех уровней по направлению к одному желаемому поведению всего предприятия

Данный метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом.

Ассесмент-центр – специально организованная процедура оценки деловых качеств работников, включающая в себя различные методы (деловые игры, тесты, интервью), дополняющие друг друга. Центр оценки позволяет определить также наличие лидерских характеристик его участников, их навыков взаимодействия в команде, умение оперативно действовать в нестандартных ситуациях.

Таким образом, с помощью данных методов можно оценить мотивационную деятельность персонала анализируемых страховых компаний, и выявить наиболее достойных для дальнейшего сотрудничества, что крайне важно в условиях жёсткой конкуренции.

Рассмотренные нами предприятие «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance» страховые компании, которые осуществляют страховую деятельность в добровольной и обязательной форме на основании лицензии Министерства Финансов РУз.

В ходе написания диссертационной работы было проанализировано финансовое состояние трёх страховых компаний в течении 5 лет - 2008, 2009, 2010, 2011 и 2012 гг. Исходя из проведенных расчётов, следует, что за анализируемые годы предприятия функционировали стабильно, кроме «Silk road insurance». Показатели компании в 2008 и 2009 годах были низкими ввиду начала деятельности. В последующие годы изменялись и росли темпы чистой, валовой выручки, численность персонала, уровень заработной платы.

Анализ изменений в компенсациях страховых работников показывает изменения в худшую сторону положение работников. Однако это отнюдь не означает, что такая ситуация должна привести к неминуемой депрессии в сегменте, к снижению профессионализма, к дезориентации в компаниях.

Согласно проведенным расчетам и анализу можно обоснованно утверждать, что для повышения работоспособности страховых компаний и увеличения удовлетворённости сотрудников нужно ввести новшества.

В целях повышения эффективности деятельности рекомендуется компаниям использовать новейших методов оценки мотивационной деятельности персонала, такие как система сбалансированных показателей, метод КРІ и Ассесмент-центр, которые позволяют оптимизировать планы работы; быстро вырабатывать решения; четко маневрировать финансовыми ресурсами и т. д.

Выявление проблем, постановка конкретных целей с помощью КРІ и ССП позволит снизить текущие расходы, сократить затраты на фонд оплаты труда до min 15%, увеличит выручку min на 15%, повысит производительность труда на 25%

Таким образом, весьма актуальна необходимость использования новых методов для постоянного контроля мотивации сотрудников, их удовлетворённости в СК «Asia Inshurans», «Инго-Узбекистан» и «Silk road insurance». Ещё большую актуальность данные методы приобретают с внедрением их с помощью информационных технологий, которые способны контролировать мотивацию сотрудников.

Все предложенные мероприятия позволят обеспечить неуклонный рост доли рынка, объемов предлагаемых работ и доходов страховой компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

I. Законы Республики Узбекистан:

1. Закон Республики Узбекистан от 5 апреля 2002 года №358-II "О страховой деятельности"
2. Закон Республики Узбекистан № 279-I от 30.08.1996 г. «О бухгалтерском учёте»
3. Конституция Республики Узбекистан от 8 декабря 1992 года

II. Законодательные акты:

4. Постановление Кабинета Министров от 10 сентября 2007 года № 190 «О мерах по дальнейшему совершенствованию и повышению эффективности деятельности магистратуры в системе высшего образования Республики Узбекистан»
5. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 ноября 2008 года № УП-4053 «О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики».
6. Указ Президента Республики Узбекистан от 24 июля 2012 года №УП-4456 «О дальнейшем совершенствовании системы подготовки и аттестации научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации»

III. Труды Президента:

7. Каримов И. А Заседание Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященное итогам социально-экономического развития республики в 2012 году и важнейших приоритетах устойчивого развития экономики в 2013 году. // Правда Востока. 30.01.2013 г.
8. Каримов И. А Модернизация страны и построение гражданского общества – наш главный приоритет. Доклад на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлис РУз.Т. - «Узбекистан», 2010
9. Каримов И. А.Мировой финансово- экономический кризис,пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана.-Т:Узбекистон, 2009 г.-46с.

10. Каримов И.А. Узбекистан: свой путь обновления и прогресса – Т.: Узбекистон, 1992 г.-72 с.

11. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условия и гарантии прогресса. – Т.: Узбекистон, 1997 г. -318 с.

IV. Основная литература:

12. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей.- М: Альпина Бизнес Букс,2007

13. Зайнутдинов Ш.Н. Методология оценки социальной эффективности инновационной деятельности. Сб. науч. тр. Ташкент, 2012.

14. Инновационные технологии в управлении человеческими ресурсами: Сб. науч. тр. Н. Новгород, 2002. 314 с.

15. Кларин М.В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта. М.: Наука,2003. 223 с.

16. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2005.312 с.

17. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. Пер. с англ. - М.: Изд-во "Вершина", 2008.

18. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация планирования производства. – М: Финансы и статистика, 2004г.

19. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М: Олимп-бизнес,2004

20. Сабирджанова Д.К. Менеджмент: Учебное пособие/ Под ред.Шарифходжаева М.Ш., Ташкент,2003

21. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Системы измерений эффективности как важный элемент менеджмента.- М: Баланс Бизнес Букс,2005

V. Дополнительная литература:

22. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо; Москва; 2010

23. Ладионенко М.А. Факторы принятия обратной связи в деловом общении.- М, 2009
24. Чистов Л.М. Экономика строительства. Эффективное управление. Ресурсный подход. Цели и показатели.- Санкт- Петербург: Питер,2005
25. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. - СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007.
26. Эсаулова И.А. Управление человеческими ресурсами организации - ПГТУ – Пермь, 2006

VI. Периодические издания:

27. Бурганова Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности // Персонал Микс. - 2005. - N 6.
28. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента. Социология и социальная работа Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2008, № 1 (9), с. 92–97
29. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности. Управление персоналом 2002. № 7
30. Управление предприятием с помощью системы «Balanced Scorecard» «Финансовый директор», 2003, № 3, с. 12
31. Управление компанией с помощью EVA «Финансовый директор», 2004, № 2, с. 12

VII. Электронные ресурсы:

32. <http://www.gov.uz/ru/cmenu.scm?cname=others>
33. <http://www.tfi.uz>
34. <http://www.versii.com/telegraf/print.php?id=2846>
35. <http://www.ut.uz/rus/obrazovani>
36. <http://stat.uz/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КЕЙСЫ ПО АССЕССМЕНТ ЦЕНТРУ ДЛЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

- **Задание для руководителя**

Вы — руководитель. У вас в подчинении работает специалист Александр. Это молодой амбициозный человек. В компании он уже 3 года, начал с нуля, но быстро вырос и сейчас является квалифицированным специалистом, который хорошо знает продукт компании и показывает стабильно высокие результаты в работе. Сегодня Александр принес вам заявление о своем увольнении. Вам совершенно не хочется терять квалифицированного специалиста. Вы решаете поговорить с Александром. У вас есть 5 минут, чтобы обдумать, что вы скажете Александру, чтобы не допустить его увольнения из компании.

- **Задание для сотрудника**

Вы устроились на работу в компанию ХХХ, когда были студентом факультета маркетинга престижного вуза столицы. 2 года назад вы окончили обучение и надеялись, что полученное вами высшее образование послужит вам зеленым сигналом для карьерного роста. Уже 3 года вы работаете специалистом и показываете высокие результаты. Но вам хотелось бы карьерного роста. Вы решили заняться поисками работы. У вас есть предложения о работе в должности старшего специалиста в страховой компании с перспективой перехода на должность руководителя после испытательного срока. Но зарплата на новом месте будет несколько ниже той, которая у вас есть сейчас. Кроме того, корпоративная культура новой компании более жесткая, чем в ХХХ, и вы сомневаетесь, впишитесь ли вы в нее, однако все же решились написать заявление об увольнении. Ваш руководитель хочет поговорить с вами о вашем будущем.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПОКАЗАТЕЛИ (KPI – Ключевые Показатели Эффективности)

У Леонида есть синие, красные и зеленые KPI. Они помечены слева треугольниками своего цвета.

Все KPI взвешены. Чем более важен KPI в работе и оплате, тем больше у него вес

По каждому KPI есть план, факт, %выполнения

Тип	Показатели	Название	Вес	План	Факт	% вып.	с весом
▶	▶	Результативность		100.00	119.77	119.77	
▶	▶	Продажи 3й версии	30	500 000.00	795 894.90	159.18	47.75
▶	▶	Оценка ТП по ОУ (кpi)	25	100.00	129.30	129.30	32.33
▶	▶	Задачи	20	100.00	77.00	77.00	15.40
▶	▶	Оценка ТП по компаниям	10	100.00	62.22	62.22	6.22
▶	▶	Оценка руководителя	10	100.00	120.00	120.00	12.00
▶	▶	Рентабельность	5	30.00	36.40	121.34	6.07
▶	▶	Отработанное время	0	152.00	105.55	69.44	0.00
▶	▶	Компании - клиенты ТП	0	49.00	45.00	-22.45	0.00
▶	▶	ОУ - клиенты ТП	0	4 322.00	4 246.00	73.62	0.00
▶	▶	Заработная плата с учетом налога		65 250.00	64 227.51	98.43	

А еще есть желтые KPI. Это денежное вознаграждение Леонида

Результативность – это СУПЕР KPI. Он объединяет все KPI воедино.

ЗАДАЧИ

А это задачи, которые выполняет Леонид. Зеленые (кружки) уже выполнил, а красные еще нет

У каждой задачи есть автор, трудоемкость, приоритет, сроки и т.п.

Всего задач Леонид выполнил в этом месяце на 77%. Это - % выполнения его красного KPI «ЗАДАЧИ»

Тип	Задачи	Название	Ед. изм.	Автор	с	Плн.	% вып.
▶	▶	Задачи	71		01.02.2009	100.00	77.00
OK	▶	Проверить Интегральный отчет по премиям (торгтехкогод)	4 час	Зеленский Л.Ю.	01.03.2010	1.00	100.00
OK	▶	НИТ_проект Тимир_шлюзы AC GOAL	3 час	Зеленский Л.Ю.	01.03.2010	5.00	100.00
OK	▶	Работы по обращениям вн. и внешне. клиентов	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	34.00	100.00
OK	▶	Отчет по смарт-задачам	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	8.00	100.00
OK	▶	Расылка для взбунтованных по городам	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	2.00	100.00
OK	▶	Обновление клиентов	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	6.00	100.00
OK	▶	Подготовить мини инструкцию	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	2.00	100.00
OK	▶	Вебинар	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	1.00	100.00
OK	▶	Восстановление приема почты с нашего сервера	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	2.00	100.00
OK	▶	Помощь автоопту в переезде на новый сервер.	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	3.00	100.00
OK	▶	Выставка	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	8.00	100.00
OK	▶	Загрузка фактов через шаблон	5 час	Зеленский Л.Ю.	01.05.2010	5.00	100.00
»	▶	Расширение возможностей информации по обновлениям	2 час	Зеленский Л.Ю.	01.03.2010	16.00	0.00
SV	▶	фильтрация неиспользуемых показателей в админке	5 час	Литягин А. А.	01.02.2010	-	0.00
!	▶	проверка отчетов по премиям	2 час	Литягин А. А.	01.02.2010	-	0.00
»	▶	СЛАДУНИЦА_отчет по премии сотрудника по месяцам	2 час	Грабовеню Н. А.	01.02.2010	3.00	0.00
»	▶	Проверка и корректировка форм загрузок файлов в	1 час	Зеленский Л.Ю.	01.03.2010	16.00	0.00

(поручения)

ОЦЕНКИ (оценка стандартов выполнения)

Это ЗЕЛЕНЬЕ КРП Леонида – ОЦЕНКИ. Оценки у него хорошие (100% и выше) – все кружочки зеленые

Всего выполнение по ЗЕЛЕНЬМ КРП у Леонида 120%.

У разных оценщиков (экспертов) – разный вес оценок

Тип	Оценка	Название	Вес	План	Факт	% вып.	с.весом
		Оценка работы	10	100.00	120.00	120.00	12.00
		Оценки	100	100.00	120.00	120.00	120.00
		Самооценка сотрудника	0	100.00	100.00	100.00	0.00
		Руководитель (непосредственный)	40	100.00	150.00	150.00	60.00
		Консультант (Геланова Н.)	20	100.00	100.00	100.00	20.00
		Вышестоящий руководитель (Литягин А.А.)	40	100.00	100.00	100.00	40.00

Работу Леонида оценивают со всех сторон: и сверху (2 руководителя – непосредственный и я) и сбоку (Геланова Н.)

Наталья Геланова консультант. Она - внутренний заказчик Леонида

Я тоже ежемесячно ставлю оценки Леониду, учитывая его самооценку и оценки других руководителей

Она регулярно оценивает и комментирует насколько Леонид помогает ей внедрять нашу технологию у клиентов

PROCESS: Консультант (Геланова Н.)

Параметры

Планы

Факты

Нет

Декада

Отвественные за ввод
GOAL/OP-Украина / (Геланова Н.)

31.05.2010 Геланова Н. 100,00
Комментарий: Быстро решил проблему с миганием - Биомед

20.05.2010 Геланова Н. 100,00
Комментарий: Спасибо за оперативную помощь в работе с Биомед. Надеюсь, рубли на гривны будут меняться без проблем.)))

10.05.2010 Геланова Н. 100,00
Комментарий: нет замечаний

ОПЛАТА (расчет премии или зарплаты)

Леонид может ежедневно отслеживать начисленное ему вознаграждение до и после налогов. Оклад - пропорционально отработанному времени. Премия - пропорционально окладу и результативности. Плюс процент от продаж программы. Сравнить планируемый и фактический доход

Здесь мы выделили только желтые КРП – оплату Леонида

Можно применять налоги не ко всем выплатам, а избирательно

Для любого зарплатного КРП можно настроить любые формулы

Тип	Оплата	Название	Зелеский В.Л.	Вес	План	Факт	% вып.
		Зарботная плата с учетом налога		65 250.00	64 536.10	98.91	
		Налог		9 750.00	9 643.62	98.91	
		Зарботная плата		75 000.00	74 181.72	98.91	
		Оклад		35 000.00	24 304.00	69.44	
		Премия		35 000.00	41 918.77	119.77	
		Процент с продаж 3й версии		5 000.00	7 958.95	159.18	

Леонид – один из ведущих программистов и заслужил право получать % от продаж программы дополнительно к обычной премии

Премия Леонида зависит от оклада и результативности

Оклад поменьше получился, так как Леонид был

Все параметры работы сотрудника

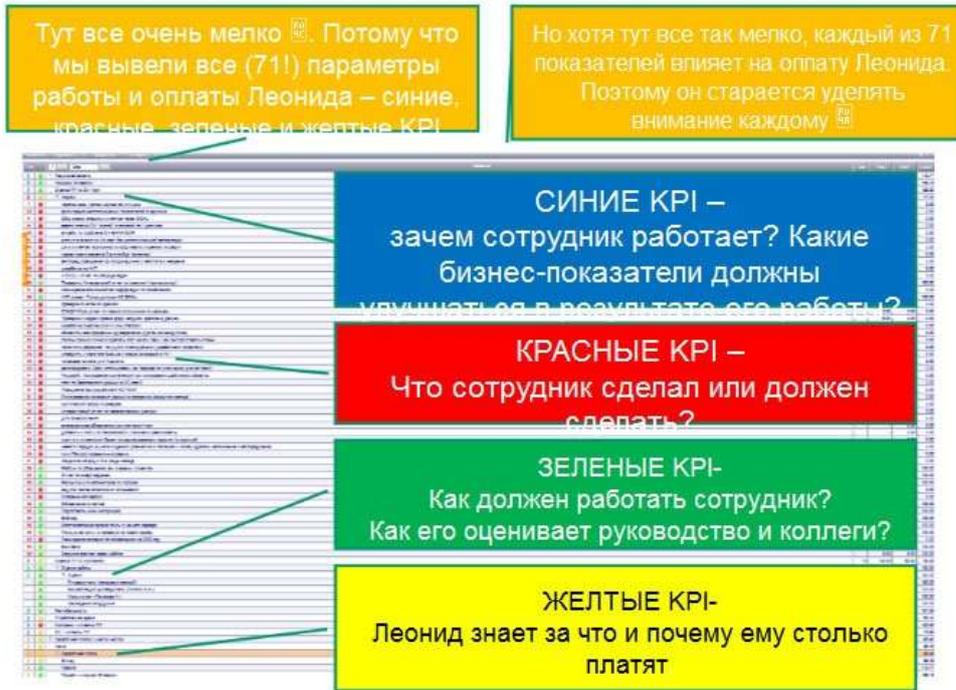


Рисунок 3.3. Пример постановки задач и оценки сотрудников в системе KPI-Drive