



МИНИСТРЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Совершенствование системы мотивации в страховой компании
«Энергогарант»
Выпускная квалификационная работа
по направлению 44.03.04. – Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность программы бакалавриата/магистратуры
«Экономика и управление»

Проверка на объем заимствований:
64,7 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована
«30» 06 2017 г.

зав. кафедрой ЭУиП ППИ
П.Г. Рябчук

Выполнила: 
Студентка группы ОФ-409/081-4-1
Ивашкова Александра Андреевна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
 Гнатышина Екатерина
Викторовна

Челябинск
2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты проблемы мотивации персонала в организациях	7
1.1. Теоретико-методологические подходы к исследованию мотивации персонала в организациях	7
1.2. Основные теории мотивации персонала.....	13
1.3. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала.....	22
Выводы по первой главе.....	32
Глава 2. Анализ совершенствования мотивации сотрудников на примере «Энергогарант».....	33
2.1. Характеристика компании и анализ структуры персонала«Энергогарант»г. Магнитогорск.....	33
2.2. Анализ и оценка мотивации персонала «Энергогарант».....	42
2.3.Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала «Энергогарант».....	50
Выводы по второй главе.....	53
Глава 3.Специфика преподавания дисциплины «Менеджмент» на базе Профессионально-педагогического институтаЮУрГГПУ.....	55
3.1.Методика преподавания дисциплины «Менеджмент» в условиях Профессионально-педагогического института.....	55
3.2.Разработка плана-конспекта теоретического занятия с применением интерактивных методов обучения на примере дисциплины «Менеджмент» по теме «Мотивация труда».....	62
Выводы по третьей главе.....	70
Заключение.....	71
Список используемой литературы.....	73

Введение

Актуальность темы исследования. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Мотивация персонала включает 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 экономическая мотивация работников.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности

организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

В условиях практической востребованности мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организаций актуальность выбранной темы исследования становится несомненной.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью обеспечить усиление мотивации персонала на основе формирования и развития стимулов, побуждающих современных работников к эффективному, высокопроизводительному труду.

Эти причины и обусловили выбор **темы** работы: «Совершенствование системы мотивации в страховой компании «Энергогарант».

От эффективности действующей мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Цель исследования: разработка организационно-управленческих мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в страховой компании «Энергогарант».

Объект исследования—система управления персоналом «Энергогарант»

Предметом исследования является процесс оптимизации мотивации персонала в «Энергогарант».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Исследовать теоретические подходы к разработке мотивации трудовой деятельности персонала.
2. Проанализировать основные теории мотивации, стимулирования и классификацию стимулов по способу воздействия на мотивационную структуру личности.
3. Выявить особенности управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала.
4. Изучить структуру персонала компании «Энергогарант».
5. Провести анализ существующей системы мотивации сотрудников «Энергогарант».
6. Разработать рекомендации по оптимизации мотивации сотрудников на предприятии.

Теоретико-методологической базой исследования послужили фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, менеджмента, теории организации, теории управления, социально-экономического анализа, теории фирмы, корпоративного и антикризисного управления. Вопросы теории и практики управления персоналом организации нашли широкое освещение в трудах Блинова А.О., Веснина В.Р., Виханского О.С., Кибанова Я., Лебедева В.М., Самыгина С.И., Травина В.В. и других учёных и специалистов.

Помимо этого, информационной основой исследования послужили также внутренние документы компании «Энергогарант» – Устав, Инструкции, Положения.

Практическая значимость исследования состоит в применении разработанной программы, включающей ряд мотивационных мероприятий в компании «Энергогарант».

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы как общенаучные **методы исследования:** индукция, дедукция,

анализ, синтез, так и специализированные: структурный анализ, графический метод.

База исследования: Публичное акционерное общество страховая компания «Энергогарант»

Сокращенное наименование организации: ПАО САК «Энергогарант».Юридический адрес:Адрес: 455000, г. Магнитогорск, пр. Ленина, 27

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов по главам, заключения и библиографического списка.

Глава 1. Теоретические аспекты проблемы мотивации персонала в организациях

1.1. Теоретико-методологические подходы к исследованию мотивации персонала в организациях

Развитие теоретико-методологических подходов к исследованию мотивации и стимулирования трудовой деятельности обусловлено трансформацией понимания места и роли человека в производстве и управлении. Понимание сущности мотивации не оставалось неизменным, но усложнялось, в соответствии с развитием целого ряда наук.

Согласно классической теории мотивации и стимулирования, труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля.[20]

Позднее была разработана концепция «человека экономического». Согласно ей, человек выступает в организации как экономический субъект и предпочитает исключительно экономические стимулы. Поэтому мотивация и стимулирование сводятся к материально-денежным вознаграждениям, в управленческом отношении они представляют собою манипулирование различными системами зарплаты. Целью стимулирования «человека экономического» является образование связи между количественно - качественными показателями труда и размерами вознаграждения за выполненный труд и его результаты

Способом решить вопросы, встающие на практике применения данной концепции, была разработана теория человеческих отношений, согласно которой, индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в организации, признанными как личности. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в процессе побуждения к труду.[7]

Усложнение мотивации привело к концепции «человека социального» - работник стимулируется не столько величиной зарплаты и других материальных стимулов, сколько особым доверием со стороны руководства. В мотивации и стимулировании усиливается роль нематериальных стимулов, при организации заработной платы делается ставка на «справедливое вознаграждение», связанное с оценкой работы, поощряется сотрудничество, лояльность, инициативность, учитывается трудовой стаж. Целью стимулирования является вознаграждение за высокие достижения в работе, ставка на групповую солидарность, повышение удовлетворенности трудом.

В противовес классической теории, была разработана теория человеческих ресурсов, где труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю.[9]

Обобщением подходов можно считать концепцию «человека разностороннего». Согласно ей, целью мотивации и стимулирования является ориентация на повышение эффективности индивидуального труда и одновременно удовлетворение широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни. В системе мотивации и стимулирования используются такие стимулы, как «участие в прибылях», различные премии за рационализацию, инициативу, участие в медицинском обслуживании, социальном страховании, в предоставлении образовательных и правовых услуг и т.п., акцент делается на карьерный рост и удовлетворение от самой работы.[28]

Таким образом, на современном этапе преобладающей точкой зрения является обновленное видение работника как главного элемента организации, основного вида ее ресурсов, посредством развития которого организация может достичь более эффективных результатов своей производственно-хозяйственной деятельности.

В рамках этой концепции сложился новый подход к мотивации и стимулированию труда, согласно которому организация рассматривается как единый организм, состоящий из высококвалифицированных работников, объединяемых совместными ценностями, мотивами к труду. Работник в рамках данного подхода рассматривается как «человек разносторонний», а основными стимулами, формирующими мотивацию его трудовой деятельности, являются как экономические блага, так и нематериальные стимулы, опирающиеся на такие мотивы труда, как причастность к делам организации, признание трудовых достижений, участие в принятии решений, стремление к повышению ответственности за результаты трудовой деятельности.

Таким образом, эта концепция диктует нам необходимость рассмотрения мотивации трудовой деятельности в двух аспектах: на субъективно-личностном уровне - как внутренней характеристики человека, отражающей особенности его мотивационной структуры и определяющей процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних и внутренних факторов, и на организационно-управленческом уровне - как объекта управления.

Анализ теорий и концепций мотивации показал, что в настоящее время отсутствует четкое и объективное разграничение в содержании понятий «мотивация» и «стимулирование». [36]

В настоящее время используются два подхода к определению мотива, которые принципиально различаются относительно того, являются ли мотивы, как побудительные причины, внешними или внутренними по отношению к человеку. Более обоснованным представляется подход, связывающий мотивы с внутренними побуждениями человека. В связи с этим, в работе под мотивами понимается внутреннее побуждение человека, обуславливающее его активность, в том числе и трудовую.

Разнообразие подходов к определению понятия «мотив» обусловило еще более широкий спектр подходов, объясняющих сущность категории «мотивация». Наиболее целесообразно рассматривать это понятие в двух основных значениях.

Во-первых, на субъективно-личностном уровне, мотивация - это важнейшая внутренняя характеристика человека, отражающая особенности его мотивационной структуры и определяющая процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних (стимулов) и внутренних факторов.

Во-вторых, на организационно-управленческом уровне, мотивация выступает как объект управления, т е объект целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов с целью формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника.

Рассмотрение понятия «стимул», как он рассмотрен в разных источниках, позволил сделать вывод, что понятия «мотив» и «стимул» часто подменяют друг друга, что усложняет восприятие и без того сложной и неоднозначной проблемы.[25]

Пониманию сущности механизма мотивации помогает разработка классификации, приведенная в Таблице 1.

Таблица 1

Классификация видов мотивации трудовой деятельности

Виды мотивации	Базовые потребности
принудительная	потребности в безопасности, защищенности, стремление к исключению неопределенности, чувство долга и ответственности и др.
ценностная	потребности в содержательности труда, его творческой насыщенности, самостоятельности, возможности реализовать свои способности, общественная значимость труда и пр.
инструментальная	потребности в достижении необходимого уровня материального благополучия, обеспечении достатка для своей, построении своей деловой карьеры, статусные потребности и др.

Под понятием механизма мотивации труда понимается сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего, потребностей, интересов, ценностей) и внешних воздействий (благ - стимулов), определяющих формирование мотивов труда.[14]

И принципиально важным является то, что процесс мотивации обусловлен не только и не столько внешними факторами, сколько внутренними причинами

потребностями, интересами, ценностями. Кроме того, в механизме мотивации необходимо учитывать как процесс формирования мотивации, так и процесс ее функционирования.

С учетом вышесказанного механизм мотивации труда на уровне отдельного работника может быть представлен следующим образом: в структуре механизма мотивации трудовой деятельности на субъективно-личностном уровне можно выделить четыре этапа.

На первом этапе определяющее значение принадлежит потребностям, выступающим в качестве основы и источника трудовой активности человека. Потребности осознаются и преобразуются в интерес как источник побуждения к поисковой активности.

На втором этапе механизма мотивации трудовой деятельности - этапе поисковой активности - происходит поиск путей и средств удовлетворения потребностей, определение целей действий с учетом личных предпочтений, оценка своих возможностей, анализ ситуации, оценка на этой основе целесообразности действия и реальности достижения цели.

Следующий этап механизма мотивации - формирование мотива - является ключевым в предложенной модели, поскольку именно здесь человеком принимается решение действовать или не действовать в направлении достижения цели.

Заключительный этап механизма мотивации труда на субъективно-личностном уровне - этап функционирования мотивации - раскрывает процесс проявления мотивов непосредственно в процессе трудовой деятельности в организации и формирования на этой основе трудового поведения человека.[1]

В механизме мотивации удовлетворенность трудом играет роль регулятора, по отношению к мотивации она может стабилизировать ее структуру, либо провоцировать ее изменение, по отношению к трудовому поведению усиливать либо снижать активность работника.

Важным проявлением удовлетворенности трудом является формирование у работников чувства преданности, приверженности организации, включающей

позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней.

Выявленная последовательность этапов механизма мотивации отражает естественное направление развития мотивации на субъективно-личностном уровне, при этом следует отметить, что в этой последовательности возможны и возвратные движения, обусловленные внутренними сомнениями человека относительно правильности сделанного выбора.

Основным же результатом функционирования механизма мотивации на организационно-управленческом уровне в отличие от субъективно-личностного уровня является не формирование мотивов, а регулирование мотивационной структуры в зависимости от тех целей, которые ставит руководство организации перед персоналом. [6]

1.2. Основные теории мотивации персонала

Существует множество теорий, объясняющих поведение человека.

За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители с нашей сегодняшней точки зрения в большей степени неверно понимали поведение людей, но, тем не менее, приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень действенными и эффективными. Это подтверждается тем, что эти приемы работали и применялись в течение многих сотен лет, а современные теории были созданы 30 – 40 лет назад, поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в человеческом сознании и культуре. Многие руководители, не имеющие специальной психологической подготовки в работе с кадрами, испытывают на себе сильное влияние этих концепций. Такие методы просты и прагматичны, однако применять только их в настоящее время является серьезной ошибкой [14].

Одним из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения поставленных целей и задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией, является «политика кнута и пряника».

Несмотря на длительное существование организаций, до XX века их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Людям больше интересовало, как, используя организации, получить прибыль или получить политическую власть, а не как управлять самими организациями.

Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 г. после выхода книги Фредерика У. Тейлора «Принципы научного менеджмента», традиционно считающейся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ученым–исследователем. Он был практиком, сначала рабочим, затем инженером и главным инженером сталелитейной компании.

Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе «Управление фабрикой» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента». В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название «тейлоризм» [21].

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления):

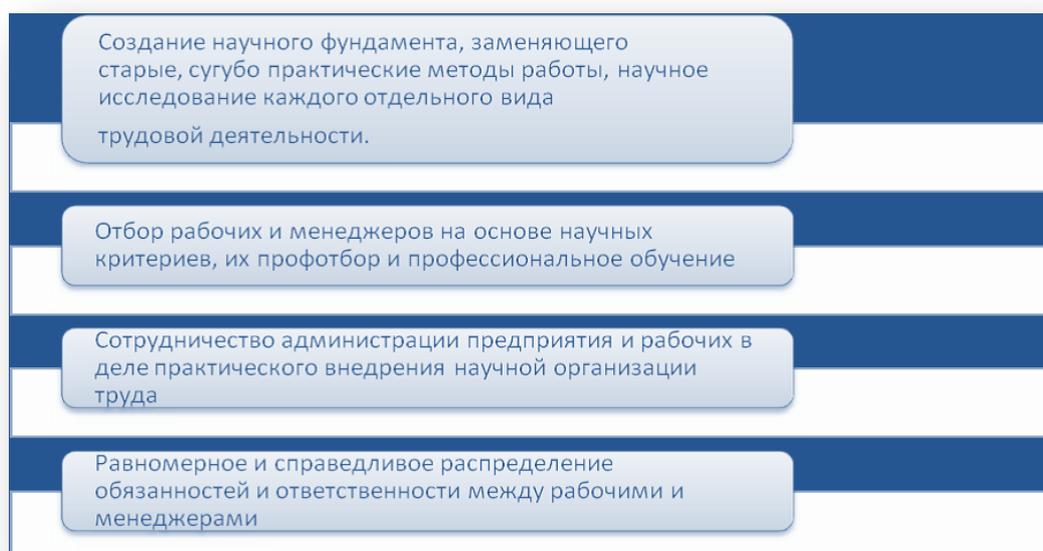


Рисунок 1. Научные принципы по Тейлору

В качестве примеров Тейлор в своей книге «Принципы научного менеджмента» приводит эксперименты, проведенные им и его сотрудниками в различных областях производства [22].

Организационно–технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах коллег и учеников Тейлора. Друг и коллега Ф. Тейлора, американский инженер Генри Гант (1861 – 1919), проводил эксперименты над отдельными операциями и движениями, а над производственными процессами в целом. Гант поставил целью усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий.

Ганнт первый разработал систему оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав систему плановых графиков, позволявших осуществлять контроль запланированного и составлять календарные планы на будущие периоды. К числу организационных изобретений.

Серьезный вклад в научную теорию управления внесли супруги Фрэнк (1868 – 1924) и Лилиан Гилбреты, которые упорно искали оптимальные способы выполнения любой работы с использованием элементарных движений.

Одним из видных последователей Тейлора был известный ученый Гаррингтон Эмерсон (1853 – 1931). В 1912 г. вышел главный труд его жизни «Двенадцать принципов производительности». В этой работе он сформулировал принципы управления, обеспечивающие рост производительности труда, которые не потеряли своего значения и по сей день. Основные из них приведены ниже:

1. Дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем над ней и своевременным поощрением.
2. Справедливое отношение к персоналу.
3. Быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет.
4. Нормализация условий труда.
5. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, и регламентирование времени.
6. Наличие письменных стандартных инструкций.
7. Вознаграждение за производительный труд.

Эмерсон уделял большое внимание процессу подбора персонала и считал необходимым управление им хотя бы немногими специалистами, которые могут дать советы администрации предприятия (впоследствии таких специалистов стали называть менеджерами по персоналу).

Видным последователем Тейлора был Генри Форд (1863 – 1947), основатель американского автомобилестроения, который, не являясь ученым, разработал

теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные положения этой теории следующие:

- высокооплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше [19];
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, их абсолютную чистоту, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в США.

Методы школы научного управления легли в основу НОТ, разработанной уже в советское время такими учеными, как А.К. Гастев, А.Ф. Журавский и другими. Гастев в своей книге «Как надо работать» выделил 16 основных правил для любого труда.

Возникновение школы человеческих отношений связано с именем немецкого психолога Г. Мюнстерберга (1863 – 1916), преподававшего в Гарвардском университете США. В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности. Мюнстерберг был основателем психотехники (отбор кадров, тестирование способностей, совместимость людей в процессе труда и т.д.).

Другим известным представителем данной школы была Мэри Паркер Фоллетт (1868 – 1933), изучавшая социально-психологические отношения в небольших группах. В своей книге «Новое государство», опубликованной в 1920 г., она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон [12].

Особая заслуга в создании теории и практики человеческих отношений принадлежит психологу Элтону Мэйо (1880 – 1949), проведшему ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты», в г. Хотторне, недалеко от

Чикаго, на предприятиях фирмы «Вестерн электрик», продолжавшихся с 1927–го по 1939 г. Результаты экспериментов привели к публикации труда Элтона Мэйо «Проблемы человека в индустриальном обществе», вышедшего в 1946 г.

Хотторнские эксперименты завершились осознанием того, что человеческий фактор, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, влияет на производительность индивидуального труда.

Содержательная теория мотивации – «Иерархия потребностей» А. Маслоу. Все человеческие потребности он разделил на пять групп и назвал их базовыми потребностями (Рисунок 2).

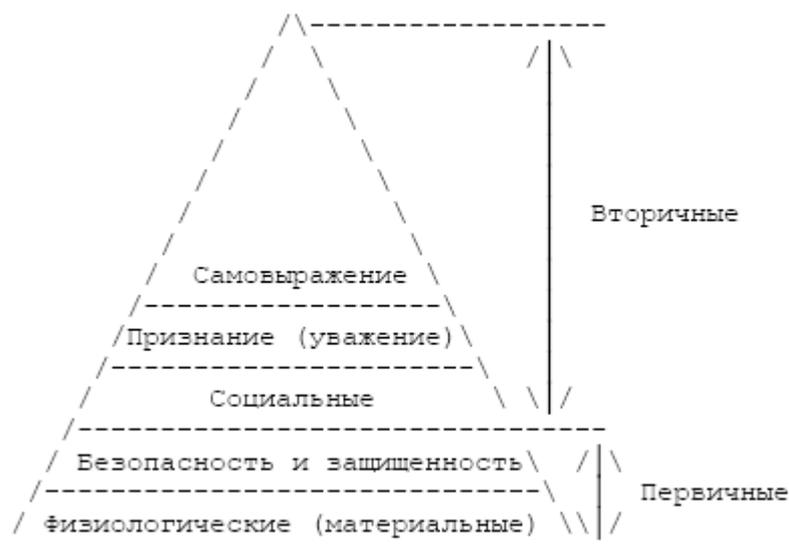


Рисунок 2. Пирамида Маслоу

В теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры («пирамиды»). Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней (первичные) требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более сильной или важной. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Для

то что бы исследующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, необязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Даже если в данный момент преобладает какая-либо одна из рассмотренных потребностей, то человек в своей деятельности руководствуется не только ею [30].

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власть, успехи причастность. Потребность во власти проявляется как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей. В теории иерархии потребностей А.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая).

Эта модель мотивации была предложена во второй половине 50-х годов XX века. Она основана так же на потребностях людей. Группой исследователей под руководством Герцберга был проведен опрос 200 инженеров и служащих лакокрасочной фирмы о том, как они себя чувствуют после выполнения служебных обязанностей – хорошо или плохо и могут ли они это подробно описать. Выводы, сделанные Герцбергом, позволили ему выделить две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации [22].

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в безопасности и уверенности в будущем, описанным выше. Факторы мотивации Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу, то есть потребностями в признании и самовыражении. Однако между этими двумя теориями есть серьезное различие. Маслоу рассматривал факторы, соответствующие гигиеническим, как нечто, вызывающее ту или иную линию поведения. Например, если руководитель дает работнику возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то работник в ответ на это станет лучше работать. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию

неадекватной или несправедливой. Для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических факторов и факторов мотивации и предоставить возможность сотрудникам организации самим определить и указать то, что они предпочитают. Мотивацию по Герцбергу следует воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации.

К. Алдерфер, как и Маслоу, объединяет потребности человека в группы, которых насчитывает три:

1. Потребности существования («С» в аббревиатуре СВР) – физиологические и потребности в безопасности.

2. Потребности взаимосвязей («В») включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей.

3. Потребность роста («Р») побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

Эти группы потребностей сопоставимы с выделенными Маслоу, но отличаются тем, что движение от потребности к потребности происходит не только снизу вверх, но и в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня, и человек переключается на удовлетворение этих потребностей, даже если они были полностью удовлетворены. Движение с более высокого уровня на более низкий Алдерфер называет фрустрацией, то есть разочарованием, крушением надежды на удовлетворение. Пока проверить на практике теорию Алдерфера не удается, но полезность его концепции заключается в обогащении представлений о процессе мотивации и расширении перспектив поиска его эффективных форм.

Рассмотрев основные содержательные теории мотивации, было бы несправедливым не упомянуть работы отечественных ученых, занимавшихся изучением мотивации труда [14].

Большой интерес представляет подход известного отечественного социолога В.А. Ядова, сформулировавшего диспозиционную концепцию социального поведения личности. Она состоит в том, что каждый человек обладает сложной системой диспозиций (личных предрасположенностей), регулирующих его поведение. Они образуются на стыке потребностей, интересов и ситуаций, имеющих сложную структуру. Ядов выделил четыре уровня потребностей, ситуаций и соответствующих им диспозиций:

1. Установки, обусловленные потребностями биологического характера, в простейших ситуациях, бытовых условиях;
2. Социальные установки, формируемые на основе потребностей в общении в обычных повседневных обстоятельствах;
3. Базовые социальные установки, характеризующие общую направленность интересов личности в определенную сферу труда или досуга;
4. Система ценностных ориентаций личности.

Другой концепцией, представляющей интерес, является теория деятельности выдающегося отечественного психолога А.Н. Леонтьева, в основе которой лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение. «До своего первого удовлетворения потребность «не знает» своего предмета, он еще должен быть обнаружен. Только в результате такого обнаружения потребность приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет – свою побудительную и направляющую деятельность функции, то есть становится мотивом».

Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972 г.), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована и хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, но смысл труда для рабочего порождается

общественными или «смыслообразующими мотивами», то есть теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочих в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования, и условно называется «мотивом–стимулом», который лишен главной функции труда – смыслообразования [51].

1.3. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала

Под управлением мотивацией и стимулированием трудовой деятельности понимается определенным образом организованный, структурированный процесс целенаправленного воздействия на мотивацию персонала организации со стороны субъекта управления на основе использования механизмов мотивации.

Управление мотивацией и стимулированием труда - это функциональная подсистема управления персоналом организации, целью (результатом) функционирования которой является формирование заданного трудового поведения работников в результате взаимодействия мотивов к труду и комплекса внешних воздействий (стимулов труда). Управление мотивацией и стимулированием труда, как любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру, она показана на Рисунке 3.

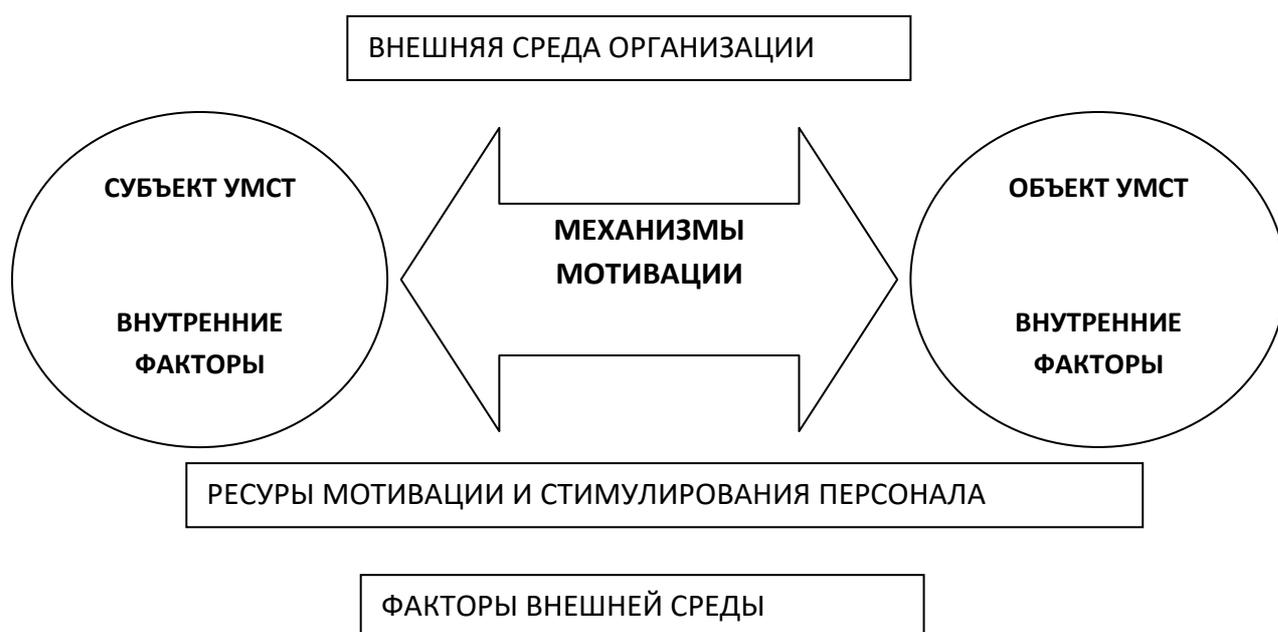


Рисунок 3. Структура управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (УМСТ)

Субъект управления мотивацией и стимулированием труда воплощает активное, направляющее начало управления. В качестве него выступают вся организация как целенаправленно действующая система, субъекты управления

персоналом организации высшее руководство, линейные и функциональные руководители, специалисты службы управления персоналом, первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы, сами работники, субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровней.[3]

Объектом управления в широком смысле выступает весь персонал, начиная с высших руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. При этом следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация труда всех категорий персонала организации, именно она является объектом управления в узком смысле.

Механизмы мотивации труда, как элемент процесса управления, создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда. Они структурируют, упорядочивают это взаимодействие, стабилизируют и регулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников.

Ресурсы мотивации и стимулирования труда - это все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации мотивирующего воздействия управления на персонал.

Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение как общих функций управления планирования, организации, стимулирования, координации, учета, контроля и анализа, так и специфических функций управления, таких как анализ существующей мотивации и стимулирования труда персонала, формирование стратегии, целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, планирование содержания и структуры стимулирования персонала, развития форм мотивации и стимулирования труда, управление материальным и нематериальным вознаграждением, документационное, информационное и кадровое обеспечение мотивации и стимулирования персонала, поддержание и мониторинг мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.[32]

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности рассматривается как составная часть управления персоналом организации. При этом взаимосвязь управления мотивацией и стимулированием труда и управления персоналом не ограничивается только тем, что оно является одной из функциональных подсистем управления персоналом. Значительная часть функций управления персоналом оказывает прямое или косвенное мотивационное воздействие на работников организации (Таблица 2).

Структура мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации включает в себя такие составляющие, как: цели и задачи, стратегия и политика, принципы формирования и функционирования, структура, технология формирования и функционирования.

Таблица 2

Мотивационное воздействие функциональных подсистем

Функциональные подСУП	Мотивационное воздействие подсистем СУП на персонал
1. Подсистема планирования и маркетинга персонала	Косвенное мотивационное воздействие данной подзаключается в том, что научно-обоснованная численность персонала обеспечивает его использование в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем, что отражается на удовлетворении потребности в содержательности труда, кроме того, оптимизируется трудовая нагрузка, что обеспечивает удовлетворение физиологических потребностей.
2. Подсистема найма и учета персонала	Мотивационное значение данной подзаключается в том, что грамотный подбор и отбор персонала позволяет уже на этой стадии показать те ценности труда, которые требуется в организации, и таким образом привлечь людей с «нужной» для организации мотивацией. Кроме того, найм в организацию с более выгодными условиями и организацией труда уже на стадии заключения трудовых договоров способствует удовлетворению потребностей не только в безопасности, но и в самоуважении и признании.
3. Подсистема трудовых отношений	Организация и развитие трудовых отношений создает основу для удовлетворения потребностей в безопасности, в принадлежности, уважении и статусе, в самоактуализации и самореализации.
4. Подсистема условий труда	Благоприятные условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности в безопасности, что является условием удовлетворения высших потребностей. Неблагоприятные условия труда формируют принудительную мотивацию.
5. Подсистема развития персонала	Успешная адаптация формирует мотивы причастности, лояльности, обучение формирует мотив признания, причастности, развития, самореализации, самоуважения, способствует реализации потребностей в творчестве, управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти, деловая оценка персонала способствует удовлетворению потребностей в признании, уважении и самоуважении,

	справедливая оценка формирует чувство защищенности, несправедливая – снижает уровень удовлетворения потребности в защищенности Косвенно профессиональное развитие способствует удовлетворению статусных потребностей за счет профессионального роста, и материальных потребностей - за счет увеличения заработной платы
6.Подсистема мотивации и стимулирования персонала	Оплата труда на основе достигнутых результатов обеспечивает удовлетворение физиологических и материальных потребностей в безопасности, адекватная и справедливая величина оплаты труда формирует мотив самоуважения, рост заработной платы обеспечивает удовлетворение потребности в признании, авторитете, социальном статусе
7.Подсистема социального развития	Развитая социальная подсистема обеспечивает удовлетворению физиологических и материальных потребностей, потребностей безопасности, признания, формирует чувство сопричастности и защищенности Отсутствие обязательных благ в соц. пакете резко снижает мотивацию, добровольно предоставляемые социальные блага и услуги формируют чувство лояльности и преданности по отношению к организации
8.Подсистема развития оргструктур управления	Мотивационное значение оргструктуры управления заключается в определении места и роли работника в трудовом процессе, сферы его компетенции и ответственности, установлении должностного взаимодействия и должностных прав и обязанностей, т е способствует удовлетворению потребностей в безопасности, защищенности, а также в содержательности и самостоятельности труда
9.Подсистема правового обеспечения	Использование элементов данной подформировывает чувство безопасности, защищенности и стабильности, кроме того снижается риск принуждения к труду
10 Подсистема информационного обеспечения	Высокий уровень информированности работников снижает риск неопределенности, повышает возможность удовлетворения потребности в безопасности, формирует чувство защищенности

Результатом эффективного управления мотивацией и стимулированием труда является формирование мотивации и стимулирования труда персонала организации (Таблица 3).[44]

Под этой системой понимается структурированная совокупность следующих основных элементов: целей и задач, стратегии и политики организации в области мотивации и стимулирования, принципов мотивации и стимулирования труда, структуры мотивации и стимулирования труда, технологии формирования данной.

При формировании мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, необходимо учитывать ряд требований, основными среди которых являются следующие: комплексность стимулов, дифференцированность стимулирующих воздействий, справедливость поощрений, информированность о действующей системе стимулирования, общественная гласность, гибкость использования; оперативность применения, сопричастность работников в

организации стимулирования труда, гарантированность стимулирующих воздействий; периодичность использования, равенство возможностей, осязаемость применения, постепенность изменения.

Таблица 3

Элементы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

<p>Главная цель мотивации и стимулирования персонала Обеспечение достижения целей посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации</p>
<p>Цели и задачи мотивации и стимулирования труда персонала Привлечение персонала в организацию Сохранение сотрудников организации Стимулирование производительности Справедливая оценка трудового вклада работников. Эффективное развитие бизнеса Оптимальное соотношение затрат</p>
<p>Стратегия мотивации и стимулирования труда персонала в соответствии со стратегией развитая организации</p>
<p>Принципы мотивации и стимулирования труда персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> • Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда • Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала • Развитие всех групп персонала • Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам оплаты и стимулирования личного вклада в организацию • Участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути • Сохранение работника в организации • Включение в сферу влияния организации не только работника, но и членов его
<p>Структура мотивации и стимулирования труда персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> • Материальное денежное стимулирование • Нематериальное стимулирование • Материальное неденежное стимулирование

Важным аспектом формирования мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организации является обоснование принципов разработки данных систем. При этом в основу должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в организации групп персонала и ориентированные на развитие и включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника (Таблица 4).

Принципы разработки мотивации и стимулирования труда персонала организации

Принцип	Характеристика
Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда	В качестве результатов труда в организации необходимо рассматривать не только непосредственно выполненные профессиональные обязанности, но любой положительный эффект от участия в решении производственных, управленческих или организационных задач. Индивидуальный вклад работника может определяться на основании учета и контроля хода и результатов реализации процессов производственно-хозяйственной деятельности организации, в которых участвует работник
Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала	Установление четких и прозрачных условий для деятельности всем инициативным работникам позволит создать дополнительный источник наращивания творческого потенциала в организации
Развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его способностей	Создание условий для раскрытия и развития потенциальных способностей всех групп персонала для наиболее эффективного их использования и свободного обмена профессиональными знаниями и опытом в организации
Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам стимулирования личного вклада в организацию	Означает дифференцированный подход к стимулированию, и предполагает, что все виды стимулирования в организации должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям и группам персонала
Участие организации в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути	В первую очередь, предполагает сохранение отношений между организацией и ее персоналом после приостановления работы в организации в силу семейных обстоятельств, например, рождения ребенка, ухода за детьми и т. п.
Сохранение работника в организации при различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств	Предполагает ответственность организации перед работником в течение длительного периода отношений между ними, но не обязательно путем сохранения его рабочего места
Включение в сферу влияния организации не только работника, но и его	Предполагает удовлетворение организацией потребности работника быть защищенным в изменчивой внешней среде, предъявляющей все большие требования к социализации и адаптации, в том числе и требования, основывающиеся на увеличении средств на выполнение различного рода жизненно важных программ

Зверинцев А.Б. отмечает, что при разработке мотивации и стимулирования труда персонала руководство организации должно учитывать вопросы, связанные с разработки планов развития общей организационной стратегии, исходя из которой, формируется стратегия мотивации и стимулирования труда персонала. Стратегия определяет общую направленность мотивации и стимулирования труда

персонала на обеспечение непрерывности в привлечении, мотивации и сохранении ответственных и компетентных работников, которые необходимы для выполнения миссии и других целей организации. Цель стратегии мотивации и стимулирования труда - достижение и закрепление постоянных конкурентных преимуществ организации за счет развития и поддержания высоких количественных и качественных результатов трудовой деятельности персонала, основанных на их личной заинтересованности и творческой инициативе. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать корпоративные ценности и убеждения, проистекать из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.[25]

Стратегии мотивации и стимулирования труда могут внести значительный вклад в достижение корпоративных целей посредством развития организационной культуры, выражающейся в продуктивном трудовом поведении как в отношении внешней, так и внутренней среды организации, подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся качества деятельности организации в целом, обеспечения правильного состава мотивации и стимулирования труда, предоставляемого в соответствии с потребностями организации и потребностями персонала, связи стратегии, политики и процедур мотивации и стимулирования труда с внедрением инноваций, развития жесткой ориентации на достижение высоких уровней эффективности всей организации; указания на те типы поведения, которые будут вознаграждаться, и на то, как это будет осуществляться.

Элементы теории мотивации начали свое существование задолго до формирования менеджмента как науки, осмысление данной проблемы свойственно практически всем основным религиям. Перейдя на научный уровень, мотивация, вернее, моделирование мотивации, эволюционировала в сторону значительного усложнения составляющих ее положений.

В своем развитии представления о мотивации начинали с полурелигиозных представлений о труде как о наказании, а на современном этапе предполагается,

что в человеке заложены некие творческие начала, которые имеют потенциал к реализации в труде, при правильном стимулировании.

Такое расхождение явно указывает на то, что теория мотивации не является зрелым продуктом, притом, что мотивация труда имеет повышенную актуальность в современных условиях.

С достаточной уверенностью можно выдвигать только общие предположения, например, что под механизмом мотивации трудовой деятельности мы можем понимать сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил и внешних воздействий, определяющих формирование мотивов труда.

Верным будет и предположение, что данный механизм может быть условно разбит на две части, реализуемые на субъективно-личностном уровне (как последовательная реализация четырех этапов: формирования и осознания потребностей, поисковой активности, формирования мотивов, функционирования мотивации) и на организационно-управленческом уровне (как процесс регулирования мотивационной структуры работников в зависимости от целей организации).

Стимулы трудовой мотивации, при всем ее многообразии, поддаются классификации. Мы рассмотрели некоторые подходы к этому процессу.

Многообразие не отрицает возможности использования стимулов. Под управлением мотивацией и стимулированием трудовой деятельности понимается определенным образом организованный, структурированный процесс целенаправленного воздействия на мотивацию персонала организации со стороны субъекта управления на основе использования механизмов мотивации.[8]

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности рассматривается как составная часть управления персоналом организации.

Результатом эффективного управления мотивацией и стимулированием труда является формирование мотивации и стимулирование труда персонала организации.

Таким образом, исследование проблемы мотивации трудовой деятельности показало нам, что научное осмысление этой темы имеет относительно небольшую историю и целостного представления и модели мотивации до сих пор не существует.

Мы остановились на определении, согласно которому мотивация представляет собой состояние предрасположенности и готовности, побуждающее к активному определенному поведению посредством внутренних и внешних движущих сил работника. Мы также считаем, что понятия «мотивация труда» и «стимулирование труда» тождественны.

В основе процесса мотивации лежит мотив. Ученые определяют мотив как:

- осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности.[21]

С позиций любой науки было бы бесполезно пытаться определить сущность, формы проявления, механизм формирования мотивов трудовой деятельности вне анализа потребностей и стимулов. Причем и те, и другие достаточно, хорошо изучены наукой в отдельности, и почти никак в системе трудовой мотивации.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом.

Можно указать несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании

мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Обобщение многочисленных подходов к проблеме мотивации позволило сделать нам вывод, что мотивация выполняет функции начала действия, ориентирования, усиления, регулирования.

Выводы по первой главе

Теоретический и практический анализ проблемы мотивации персонала на предприятиях показал, что незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие отрицательные результаты, как текучесть кадров, низкая производительность труда, повышенная конфликтность в коллективе и т.п. Результатом эффективного управления мотивацией и стимулированием труда является формирование мотивации и стимулирования труда персонала организации в целом.

Мотивация играет важнейшую роль в структуре организации. И в последнее время термин «мотивация» прочно вошел в терминологию многих общественных наук. Постепенно приходит осознание того, что человек на позициях винтика в машине не будет трудиться достаточно эффективно, если его не мотивировать достаточно хорошо. Грамотно спроектированная работа должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада. Человек - существо социальное, а значит, чувство сопричастности способно вызвать в нем глубокое психологическое удовлетворение, оно так же позволяет осознать себя как личность.

В практике управления достаточно много методов мотивирования персонала, которые приводят к повышению производительности работы организации. Определение эффективных методов и способов совершенствования мотивации персонала отражено в Главе 2.

Глава 2. Анализ и совершенствование мотивации сотрудников на примере

САК «Энергогарант»

2.1. Характеристика компании и анализ структуры персонала

Объектом исследования является САК «Энергогарант».

Компания была основана в 1992 году для страхования крупных рисков в энергетической сфере. «Энергогарант» осуществляет свою деятельность более чем по 250 видам страхования как для физических, так и юридических лиц.

Рынок страховых услуг в России набирает обороты, с каждым годом появляются всё больше новых фирм, занимающихся различными видами страхования. Давайте разберемся, что же всё-таки это означает.

Страховая компания — это юридическое лицо, оказывающее услуги страхования на основании полученной лицензии на ведение страховой деятельности. Страховая компания — это страховщик, заключающий страховые договоры со страхователями, обслуживающий эти договоры и выплачивающий денежную компенсацию после возникновения страхового случая.

История компании насчитывает более 24 лет. Всё это время компания постоянно расширяет и совершенствует направления деятельности для клиентов, предлагая им самые качественные и современные услуги.

Основные даты компании:

Лето 1992 г. – учреждено ОАО «Страховая Акционерная Компания «ЭНЕРГОГАРАНТ». Среди учредителей были крупнейшие электроэнергетические предприятия России (региональные энергосистемы), Электропрофсоюз, Электробанк, работники электроэнергетики, а также ряд организаций и предприятий других отраслей.

Осень 1992 г. – приступили к работе первые филиалы в Ростове-на-Дону, Владимире, Санкт-Петербурге.

1992 – 1995 гг. – формирование региональной сети Компании. Она представлена более 60-ю филиалами, расположенными в основных регионах России. Компанией успешно страхуются предприятия электроэнергетики, в том числе здоровье и жизнь многочисленных коллективов отрасли.

1996 – 1999 гг. – компания обслуживает более 70% общего страхового рынка электроэнергетики. Активно внедряются программы имущественного страхования основных производственных фондов энергетики.

2000 – 2003 гг. – ОАО «САК «ЭНЕРГОГАРАНТ» принимает новую концепцию своего развития страхования — уже в качестве универсального страховщика.

В результате среди клиентов Компании значительно возросла доля предприятий из отраслей, не связанных с энергетикой. По итогам 2002 г. ОАО «САК «ЭНЕРГОГАРАНТ» присуждается звание «Компания года».

2003 – 2007 гг. – начинает работать Страховая группа «ЭНЕРГОГАРАНТ», объединяющая 5 страховых компаний, в том числе специализирующихся на отдельных видах страхования, страхового брокера, негосударственный пенсионный фонд, инвестиционную компанию, что позволяет значительно расширить предлагаемый спектр финансовых услуг. ОАО «САК «ЭНЕРГОГАРАНТ» входит в число ведущих организаций с высоким рейтингом А+. Новое направление — обязательное медицинское страхование (ОМС) осуществляет дочерняя «Компания медико-социального страхования — «ЭНЕРГОГАРАНТ». Региональная сеть Компании представлена 124 филиалами и представительствами в 78 субъектах РФ.

2008 – 2011 гг. – компания успешно переживает период мирового экономического спада, укрепляет свои позиции на рынке. Летом 2009 года ОАО «САК «ЭНЕРГОГАРАНТ» увеличивает уставный капитал с 850 млн. рублей до 1 млрд. 105 млн. рублей и получает исключительно высокий (наивысший) рейтинг надежности А++ рейтингового агентства «ЭКСПЕРТ РА». В 2010 году впервые международным рейтинговым агентством Standard&Poor's Компании присвоены рейтинги надежности ВВ- (по международной шкале) и ruAA- (по национальной шкале). Прогноз «стабильный».

2012 г. – ОАО «САК «ЭНЕРГОГАРАНТ» отмечает свое 20-летие. Было открыто более 10 новых представительств Компании в нескольких регионах страны.

ЭНЕРГОГАРАНТ является одной из ведущих страховых компаний России, что подтверждается наивысшими рейтингами надежности. Региональная сеть представлена 220 филиалами и представительствами в РФ. Среди клиентов ОАО «САК«ЭНЕРГОГАРАНТ» — крупнейшие энергетические, нефтеперерабатывающие, металлургические и машиностроительные предприятия, а также строительные, телекоммуникационные, производственные, транспортные и лизинговые компании, банки, медицинские учреждения и сотни тысяч частных клиентов.

Далее проанализируем организационную структуру управления компанией. (Рисунок 4)



Рисунок 4. Укрупненная организационная структура управления предприятием

«Энергогарант» имеет смешанную организационную структуру управления, так как содержит элементы и линейной структуры, и функциональной. Линейная структура характеризуется единоначалием, т. е. каждый руководитель, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу и получает распоряжения только от него. Но так как данная структура смешанная, и в ней присутствуют элементы функциональной структуры, то здесь принципы единоначалия частично рушатся.

Прием на работу оформляется приказом директора, который издается на основании заключенного трудового договора. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами.

При приеме на работу поступающий обязан предъявить работодателю следующие документы:

- паспорт, либо другой документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, кроме случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Если трудовой договор заключается впервые, то работодатель берет на себя оформление трудовой книжки и страхового свидетельства государственного пенсионного страхования.

Работнику может быть назначен испытательный срок.

В период испытательного срока на работника распространяются положения Трудового кодекса РФ, законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового договора.

Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Работник может расторгнуть трудовой договор, в этом случае работодатель должен быть предупрежден им письменно за две недели.

Прекращение трудового договора должно быть оформлено приказом работодателя. При увольнении работнику выдается обходной лист, в котором уполномоченные работодателем работники делают отметки. В последний рабочий день работник должен сдать обходной лист в отдел кадров.

В день прекращения трудового договора работник получает трудовую книжку и окончательный расчет.

Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка Компании;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд.

Работодатель обязан:

- обеспечить работнику условия труда соответствующие требованиям охраны труда и техники безопасности;
- предоставить работнику оборудованное рабочее место, необходимое для исполнения им трудовых обязанностей;

- оказывать содействие в изучении нормативных документов по вопросам деятельности работника, предоставлении ему финансовой, экономической и страховой литературы;
- обеспечивать повышение квалификации работника;
- защищать персональные данные работника и без письменного согласия работника не передавать третьей стороне сведения из его личного дела;
- выплачивать установленную заработную плату.

Рабочее время и время отдыха.

В Компании установлена пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов. Выходные дни – суббота, воскресенье.

Начало рабочего дня – 9.00 часов.

Перерыв на обед – с 12.30 часов – до 13.15 часов.

Окончание рабочего дня – 17.45 часов.

В тех случаях, когда в соответствии с решением Правительства Российской Федерации выходной день переносится на рабочий день, продолжительность работы в этот день (бывший выходной) соответствует продолжительности рабочего дня, на который перенесен выходной день.

Ежегодные оплачиваемые отпуска:

- работнику, проработавшему в Компании не менее 6 месяцев, предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней (для лиц, работающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях в соответствии с нормами федерального законодательства). Очередность предоставления отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утвержденным директором с учетом необходимости обеспечения нормального хода работы;
- по соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части, при этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней;

- по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

В компании «Энергогарант» действуют следующие методы мотивации: экономические, административные, социально-психологические.

Анализ кадрового состава компании.

В следующей таблице показана структура персонала по уровню образования.

Таблица 5.

Структура персонала по уровню образования

Показатель	Май 2015		Май 2016		Май 2017	
	год	%	год	%	год	%
Высшее	37	73%	39	75%	42	79%
Неоконченное высшее	13	25%	12	23%	10	19%
Среднее специальное	1	2%	1	2%	1	2%
Всего	51	100%	52	100%	53	100%

Как видно из представленных данных, большая часть коллектива имеет высшее образование – 73% в 2015 году, 75% – в 2016 году и 79% в 2017 году. Незначительная доля персонала имеет незаконченное высшее образование – 25% в 2015 году, 23% – в 2016 году и 21% в 2017 год. При этом доля персонала, имеющего незаконченное высшее образование, снижается на протяжении рассматриваемого периода. Всего 1 человек имеет среднее специальное образование.

Далее проанализируем структуру персонала по возрасту.

В следующей таблице показана возрастная структура персонала компании за 2015–2017 гг.

Возрастная структура персонала

Возраст	Май 2015		Май 2016		Май 2017	
	год	%	год	%	год	%
до 30 лет	35	69%	36	69%	39	73%
30–40 лет	12	23%	12	23%	10	19%
Старше 40 лет	4	8%	4	8%	4	8%
Всего	51	100%	52	100%	53	100%

Как видно из представленных данных, по возрастной структуре наибольшую долю занимают сотрудники, входящие в группу «до 30 лет» – 69% в 2015 году, 69% – в 2016 году и 73% в 2017 году. Следующая по численности группа «30–40 лет» – 24% в 2015 году, 23% – в 2016 году и 17% в 2017 году, то есть происходит снижение доли данной группы, что означает снижение среднего возраста сотрудников компании. Наименьшую долю занимает группа «Старше 40 лет» – 8% во все периоды.

Люди среднего и старше среднего возраста характеризуются духом коллективизма, старыми традициями, нежеланием брать на себя ответственность, самостоятельно принимать решения, с привычной иерархией и работой по приказу, распоряжению начальника. Таким образом, чем меньше людей в компании данной группы, тем эффективнее происходят изменения в компании, в том числе изменения организационной культуры.

В следующей таблице показана структура персонала по стажу работы в компании за 2015–2017 гг.

Таблица 7.

Структура персонала по стажу работы в компании

Стаж работы	Май 2015		Май 2016		Май 2017	
	год	%	год	%	год	%
Более 3 лет	25	49%	23	44%	22	42%
1–3 года	20	39%	22	42%	23	43%

менее 1 года	6	12%	7	14%	8	15%
Всего	51	100%	52	100%	53	100%

Как видно из представленных данных, большинство сотрудников компании работают в данной компании более трех лет: 49% в 2015 году, 44% – в 2016 году и 42% в 2017 году. Таким образом, происходит снижение доли постоянных сотрудников. На протяжении рассматриваемого периода происходит увеличение числа сотрудников, которые работают более от одного до трех лет в компании – 39% в 2015 году, 42% – в 2016 году и 43% в 2017 году. Наименьшую долю занимает группа сотрудников, которые работают в компании менее года: 12% в 2015 году, 14% – в 2016 году и 15% в 2017 году.

Чем дольше человек работает в организации, тем больше его авторитет, уровень дохода, заинтересованность в работе, и тем больше он заинтересован в построении эффективной мотивационной системе.

2.2. Анализ и оценка мотивации персонала.

Общая структура методов и форм мотивации персонала в «Энергогарант» представлена на Рисунке 5.

Представленные на рисунке методы управления мотивацией действуют по состоянию на момент проведения исследования.

В компании действуют следующие методы мотивации:

- Организационно–административные методы.
- Экономические методы.
- Социально–психологические методы.

Методы управления мотивацией сотрудников		
Организационно-административные: 1. Применение положений Трудового кодекса РФ; 2. Формирование приказов, распоряжений, инструктивно-нормативных документов; 3. Аттестация сотрудников.	Экономические: 1. Заработная плата на среднеотраслевом уровне; 2. Наличие повышающих и понижающих коэффициентов при формировании заработной платы.	Социально-психологические: 1. Социальные гарантии; 2. Возможность развития профессионального роста и карьеры в рамках организации; 3. Наличие миссии и четких целей, сформированных с учетом коллективного мнения; 4. Формирование корпоративного духа

Рисунок 5. Базовая схема мотивации в компании.

Важно отметить, что создание и трансформация мотивации на предприятии является процессом, распределенным во времени. Продолжая анализ мотивации труда в САК «Энергогарант» нами было произведено исследование мотивации трудовой деятельности работников с использованием модифицированной анкеты.

Одним из важных элементов системы управления персоналом является участие сотрудников компании в процессе реализации главных намеченных целей компании. Для этого сотрудники компании должны, прежде всего, четко представлять цели и задачи организации, владеть информацией о происходящих в компании процессах, а также подробно знать круг своих должностных обязанностей.

Согласно проведенному анализу полученных социологических данных, сотрудники компании «Энергогарант» четко знают о цели компании, информированы о происходящих в компании процессах. Также большинство опрошенных отмечают, что они имеют полное представление о своих должностных обязанностях. При этом большинство опрошенных отмечают о регулярном получении от руководства информации о качестве выполнения поставленных задач (Таблица 8).

Таблица 8.

**Характеристики участия сотрудников в достижении целей компании,
% опрошенных**

Утверждение	Полностью согласен 5	В большей степени согласен 4	Не совсем согласен 3	В большей степени не согласен 2	Совсем не согласен 1
Я знаю цели компании	65,0%	35,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Информация о компании для меня доступна	53,5%	28,0%	10,4%	2,1%	6,0
Я четко представляю круг своих должностных обязанностей	70,0%	25,0%	0,0%	5,0%	0,0%
Передо мной ставятся конкретные задачи	65,0%	30,0%	5,0%	0,0%	0,0%
Моя инициатива поощряется	30,0%	25,0%	40,0%	0,0%	5,0%
Я регулярно получаю информацию от руководителя о качестве выполнения мною поставленных задач	53,5%	38,9%	10,0%	2,1%	4,5%
Я знаю должностные обязанности каждого сотрудника компании	35,0%	35,0%	10,0%	10,0%	10,0%

Обо всех изменениях в работе компании я узнаю заранее	5,0%	60,0%	35,0%	0,0%	0,0%
---	------	-------	-------	------	------

Согласно полученным данным, внимание руководства компании «Энергогарант» направлено на создание условий для достижения профессиональных успехов сотрудниками, а также на отбор сотрудников, заинтересованных в наличии потребностей профессионального роста.

Большинство опрошенных указывают на высокую удовлетворенность такими параметрами, как разнообразие работы (90,0%), возможность творческого подхода в выполнении задач (85,0%), возможность профессионального роста (80,0%), возможность приобретения новых знаний и навыков (90,0%) (Рисунки 6, 7, 8, 9).

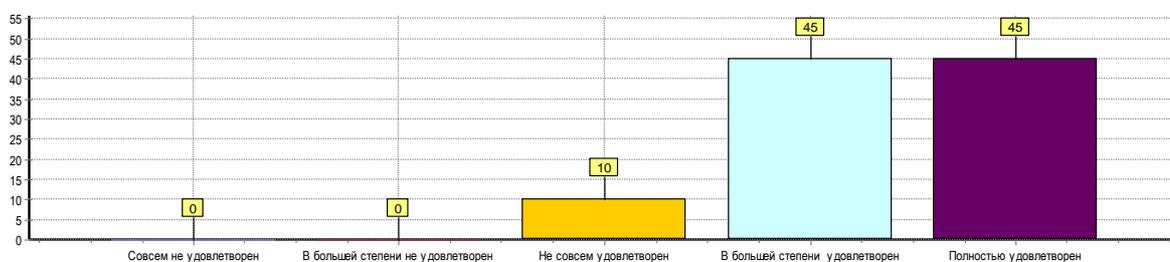


Рисунок 6. Удовлетворенность сотрудников разнообразием работы в организации, % опрошенных

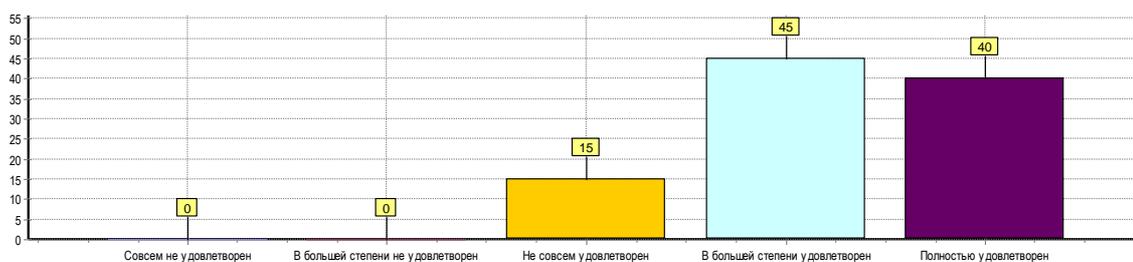


Рисунок 7. Удовлетворенность сотрудников возможностью творческого подхода в выполнении задач, % опрошенных

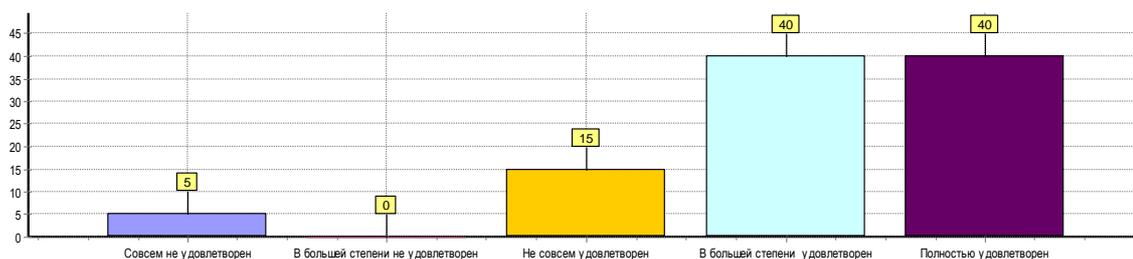


Рисунок 8. Удовлетворенность сотрудников возможностью профессионального роста, % опрошенных

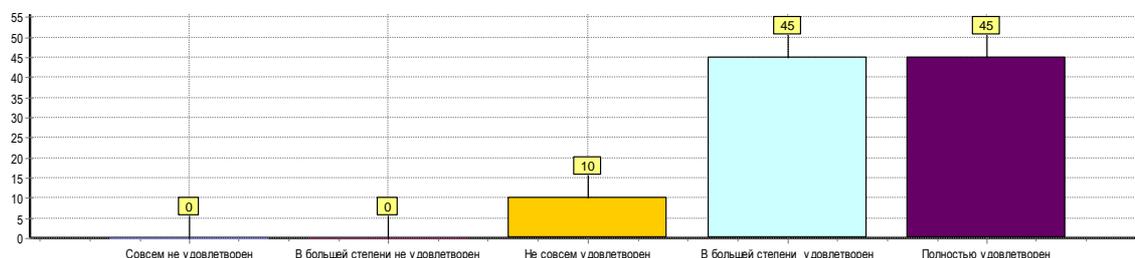


Рисунок 9. Удовлетворенность сотрудников возможностью приобретения новых знаний и навыков, % опрошенных

Следует отметить, что для большинства сотрудников компании большое значение имеет возможность вносить предложения о нововведениях компании (67,8%), что также свидетельствует о верной политике компании в направлении обеспечения штата компании высокозаинтересованными и высококвалифицированными сотрудниками.

Большинство респондентов в ходе опроса согласились с тем, что они являются членами единой команды, и их мнение в организации имеет большое значение (Рисунок 10).

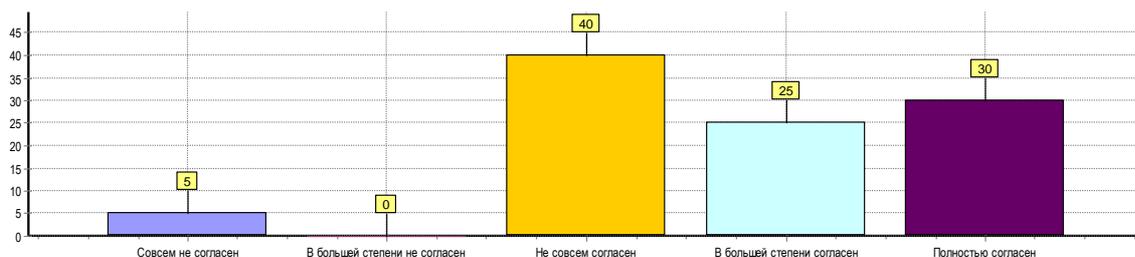


Рисунок 10. Степень согласия сотрудников с утверждением «я являюсь членом единой команды, с моим мнением считаются», % опрошенных

О благоприятном климате в коллективе свидетельствует тот факт, что большинство опрошенных с удовольствием проводят свободное время с коллегами (Рисунок 11).

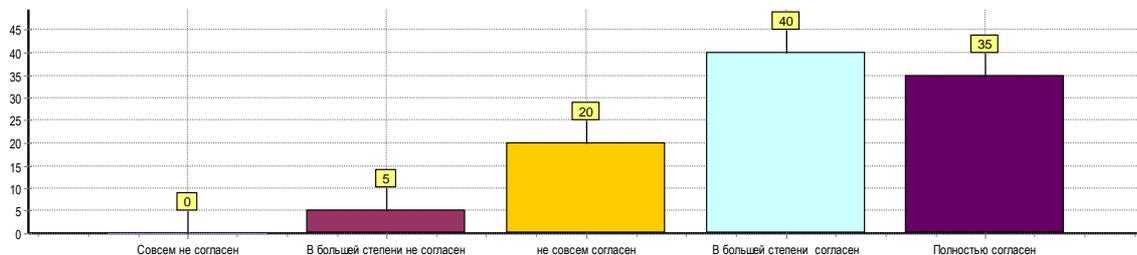


Рисунок 11. Степень согласия сотрудников с утверждением «я с удовольствием провожу свободное время с коллегами», % опрошенных

О высокой степени удовлетворенности респондентов сложившимися отношениями с руководством организации свидетельствуют ответы на вопросы, связанные с оценкой уважения, которое демонстрирует руководитель, готовности руководителя обсуждать с сотрудниками возникшие проблемы, а также с фактической оценкой сложившихся отношений (Рисунки 12, 13, 14).

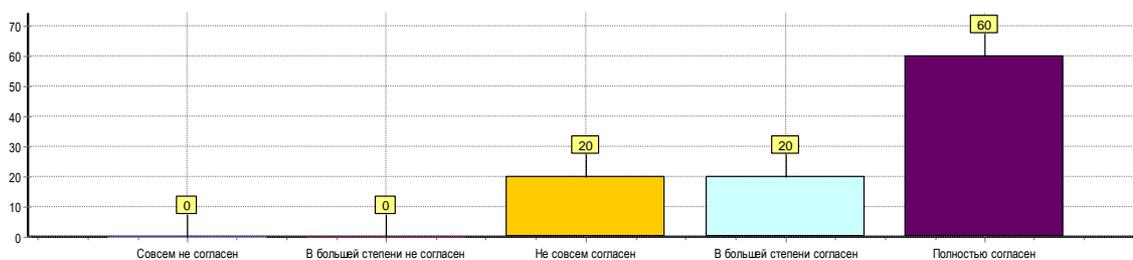


Рисунок 12. Степень согласия сотрудников с утверждением «мой руководитель открыто демонстрирует свое уважение ко мне», % опрошенных

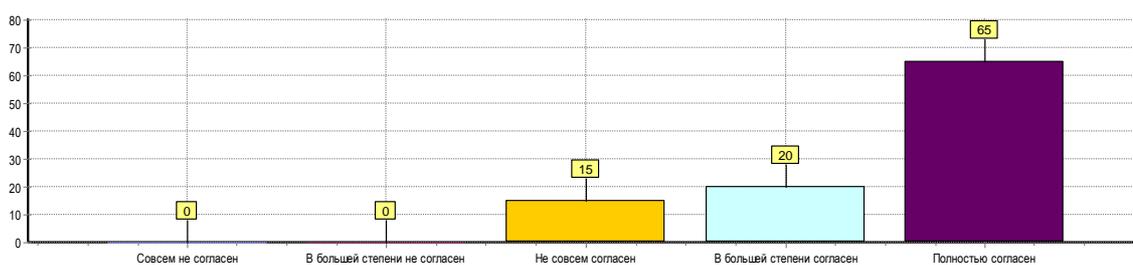


Рисунок 13. Степень согласия сотрудников с утверждением «мой руководитель всегда готов обсудить со мной возникшие вопросы», % опрошенных

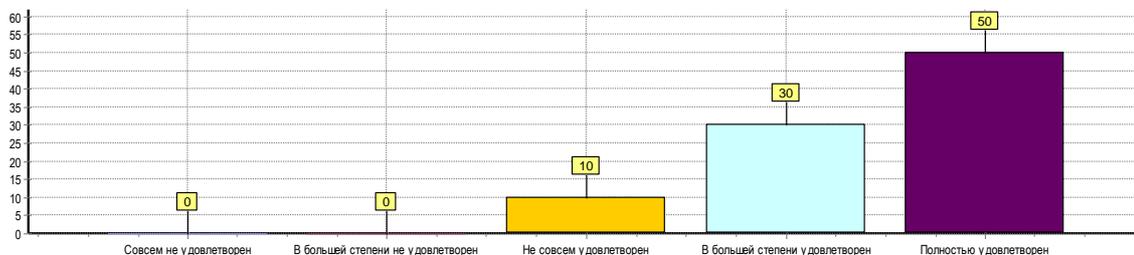


Рисунок 14. Удовлетворенность респондентов отношениями непосредственным руководителем, % опрошенных

Одним из ведущих факторов мотивации сотрудников является так называемая уверенность в завтрашнем дне. Согласно полученным данным, большинство опрошенных испытывают беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (Рисунок 15).

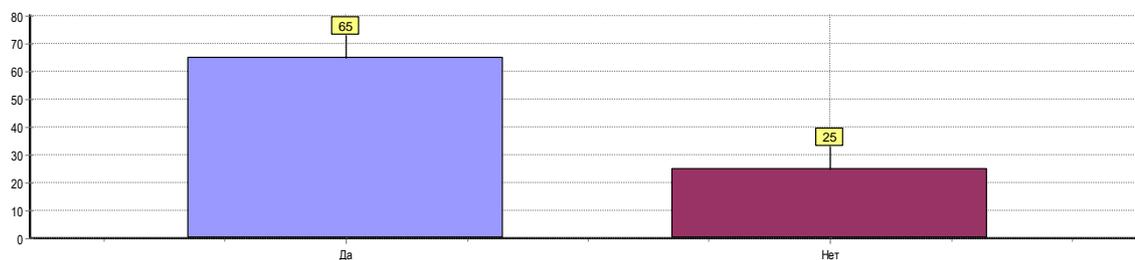


Рисунок 15. Фактическое наличие беспокойства, связанного с перспективой потерять работу, % опрошенных, 10% – отказ от ответа

Большинство опрошенных выразили неполную удовлетворенность размером своей заработной платы (70,5%), а также порядком начисления заработной платы и премий (50,0%) (Рисунки 16, 17).

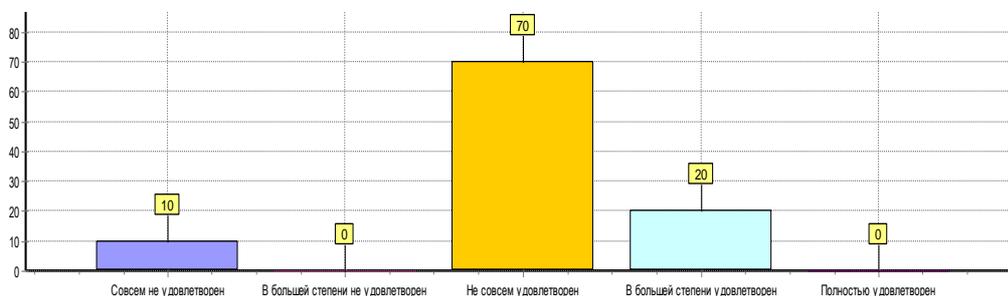


Рисунок 16. Удовлетворенность сотрудников САК «Энергогарант» размером заработной платы, % опрошенных

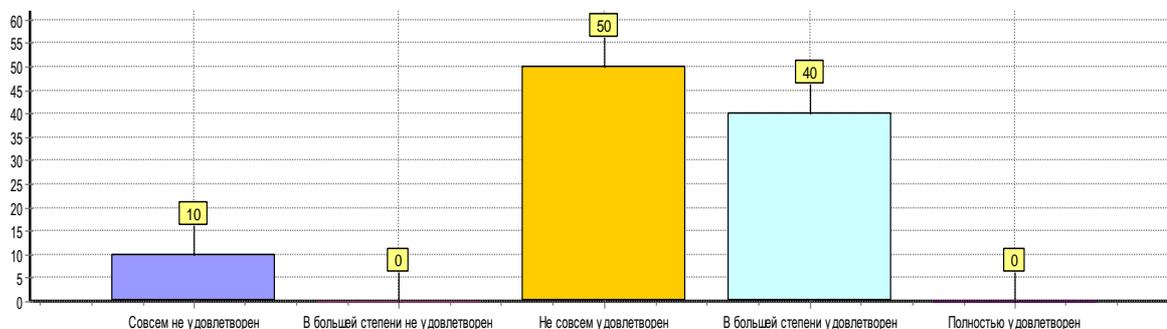


Рисунок 17. Удовлетворенность сотрудников САК «Энергогарант» порядком начисления заработной платы и премий, % опрошенных

В целом, около половины сотрудников не удовлетворены размером заработной платы, а также порядком её начисления. Это важный показатель, поскольку при неудовлетворенности заработной платой сотрудники могут перейти к конкурентам.

В ходе опроса респондентам предлагалось проранжировать различные виды поощрения за особые достижения по шкале от 1 до 10, где 1 – наиболее предпочитаемый вид поощрения, а 10 – наименее предпочитаемый вид. Результаты анализа представлены в Таблице 9.

Таблица 9.

Предпочитаемые виды поощрения за особые достижения, среднее место в рейтинге

	Ранг
Премии	0,95
Путевки	3,42
Признание окружающих, похвала руководства	3,45
Подарки	3,61
Обед в ресторане с директором компании	3,65
Корпоративный отдых	3,78
Продвижение по служебной лестнице	3,80
Дополнительное обучение	4,33
Билеты в культурные и развлекательные заведения	4,82
Доска почета, благодарность	5,47

Можно сделать вывод о том, что наиболее желаемым видом поощрения является доска почета.

Далее сформируем ряд проблем, которые следует решить для повышения эффективности мотивации в компании САК «Энергогарант».

Таблица 10.

**Основные проблемы мотивации труда персонала в компании САК
«Энергогарант»**

№	Система Мотивации	Основные проблемы
	Экономические методы	1. Высокий уровень сотрудников, не вполне удовлетворенных заработной платой 2. Высокий уровень сотрудников, крайне неудовлетворенных заработной платой в сравнении с тем, сколько платят на других предприятиях
	Социально-психологические методы	1. Почти половина сотрудников не удовлетворены возможностями продвижения 2. Более трети сотрудников не удовлетворены возможностями использования своего опыта и способностей 3. Низкая доля сотрудников, которые удовлетворены предприятием.

В целях повышения эффективности мотивации следует разработать мероприятия, направленные на решение выявленных проблем и совершенствование мотивации персонала. Как показал проведенный во второй главе анализ, в компании существует серьезная проблема, связанная с низкой степенью удовлетворения персоналом системой оплаты труда.

2.3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Как показал проведенной во второй главе работы анализ, в компании существует серьезная проблема, связанная с низкой степенью удовлетворения персоналом системой оплаты труда.

Полученные результаты об удовлетворённости непосредственно содержанием работы означают то, что неэффективное выполнение сотрудниками своих обязанностей, что напрямую влияет на эффективность работы компании в целом. Негативные последствия неудовлетворённости качеством своей трудовой жизни работников влекут за собой следующие негативные последствия:

- падение производительности труда;
- увеличение текучести кадров производительности труда;
- уменьшение доходов предприятия.

Для решения проблем следует также смягчить бюрократический подход и разрабатывать гибкие графики предоставления отпусков, согласовывая график с каждым работников.

Новая система должна предусматривать возможность переноса отпуска в интересах всех сторон – и работника, и организации.

Для решения выявленных проблем предлагается разработка комплексных программ стимулирования сотрудников.

1. Разработка системы оплаты на основе грейдов.

Система грейдов - система позиционирования должностей в иерархической структуре организации и определения уровней оплаты труда сотрудников в соответствии с ценностью занимаемой позиции с точки зрения стратегии компании.

Структура разработки системы грейдов:

1. Определение факторов для оценки ценности должностей (сложность решаемых задач, уровень финансовой/материальной ответственности, самостоятельность, квалификация);

2. Оценка ценности должностей по выделенным факторам(Должности оцениваются экспертами-специалистами компании, которые хорошо знают содержание работы на оцениваемых должностях);

3. Определение количества грейдов (Задаются правила перевода баллов в грейд);

4. Настройка параметров схемы окладов (Определение: размеров окладов для «контрольных» должностей, «шага» изменения оплаты между грейдами, «вилочка» внутри грейдов)

Зачем нужны грейды.

- Для повышения прозрачности системы формирования окладов (как для персонала, так и для руководства)
- Для формирования единых правил связи между компетенциями и должностным окладом сотрудника
- Для повышения эффективности материальной мотивации персонала
- Для более эффективного управления затратами на персонал и оптимизацию Фонда оплаты труда.

Плюсы внедрения системы грейдов.

- Должности оцениваются в соответствии со значимостью рабочего места для компании
 - Увеличивается прогнозируемость Фонда оплаты труда
 - Сотрудники получают представления об изменениях их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры
 - Руководство компании получает инструмент для решений проблем индексации заработной платы и определению допустимого размера вознаграждения на новых должностях.

2. Проектное премирование.

Проектная премия является дополнительной выплатой. Размер фонда проектной премии и индивидуальный базовый размер проектной премии каждого из участников проекта определяется руководителем проекта перед началом проекта.

Варианты выбора показателей премирования:

- Уникальные показатели, формируемые под каждый проект
- Типовые показатели, идентичные для любого проекта
- Комбинация типовых и уникальных показателей

Расчет проектной премии имеет комплексный подход и будет рассчитываться на основе показателей эффективности или на основе оценки руководителя.

Выводы по второй главе

В ходе проведенного исследования мы убедились в том, что тема квалификационной работы актуальна на сегодняшний день.

Эффективная работа предприятия - это, прежде всего, эффективная работа персонала от руководителя до рабочего, и поэтому мотивационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль.

Нужно отметить, что мотивация персонала, пожалуй, одно из самых сложных направлений менеджмента на предприятии. Она должна решать две задачи: как удержать работника на предприятии и как заставить его работать с полной отдачей.

Цели и задачи предприятия должны стать целями и задачами работы каждого сотрудника в том смысле, что каждый сотрудник, работая на своем рабочем месте и выполняя возложенные на него функции, обеспечивал бы достижение целей предприятия.

На основании исследования системы мотивации сформулированы следующие выводы:

- мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.
- система мотивации и стимулирования труда персонала в настоящее время является составляющей частью системы управления персоналом. Разработка системы мотивации и стимулирования труда является ключевой задачей кадровой службы.

Проведен анализ внутренней и внешней среды головной организации Южного Урала страховой компании «Энергогарант» г. Магнитогорск. Также был проведен социальный опрос среди работников этой компании на выявление отношения сотрудников к различным аспектам работы в организации. Результаты опроса проанализированы, были выявлены некоторые недочеты в существующей системе мотивации персонала.

Была разработана система проектного премирования и система грейдов. Внедрение данных рекомендаций позволит повысить эффективность использования трудового потенциала работников предприятия, увеличить производительность и результативность труда.

Глава 3. Специфика преподавания дисциплины «Менеджмент» на базе Профессионально-педагогического института ЮУрГГПУ

3.1. Методика преподавания дисциплины «Менеджмент» в условиях Профессионально-педагогического института

Методика преподавания дисциплины «Менеджмент» исследует совокупность взаимосвязанных средств, методов, форм обучения. Это обучение тесно связано с экономической жизнью общества. Настоящие знания представляют собой знание экономических и управленческих законов. Прикладной аспект позволяет наращивать теорию, расширять понятийный аппарат, выявлять новые принципы и законы. Однако чрезмерное увлечение конкретикой может привести к поверхностным, упрощенным знаниям и выводам. Здесь важна «золотая середина», сочетание теории и практики управления [39].

Изложение лекционного материала преподавателем должно строиться на интерактивном общении со слушателями с опорой на рабочую программу дисциплины и размещенные в информационной среде электронные ресурсы. Это позволит студенту прийти на лекцию как на консультацию и разобрать непонятные моменты. Лекция в конечном итоге сводится к дискуссии.

Для освоения данной дисциплины видится целесообразным использовать интерактивные формы проведения лекций и практических занятий. В качестве заданий для студентов рекомендуется использовать следующие:

- составление и разработка презентаций в соответствии с изучаемым материалом;
- самостоятельная разработка кейсов и их групповое решение на занятиях;
- составление опросных листов, анкет, разработка научных и практических проектов. Выбор формы работы слушателей определяется конкретной темой.

Практические занятия проводятся в виде разбора ситуационных задач (кейсов). По нашему мнению при проведении практических занятий наиболее эффективными для использования являются групповые формы работы [7].

Групповая работа студентов – это работа своего рода «трудовом коллективе», где обязательно выделится лидер или будет назначен руководитель группы, произойдет разделение труда или специализация и даже будут возникать конфликты.

Все это похоже на реальную ситуацию, которая может иметь место в любой организации. По результатам групповой работы составляется презентация для обсуждения на семинарском занятии. На практических и семинарских занятиях помимо заданий преподавателя целесообразно использовать разработанные «профессиональные кейсы» из рекомендованных источников. Если кейсы слишком большие по объему информации или требуют расчетов, то они выполняются самостоятельно вне аудитории. На занятии представляются результаты анализа кейса и межгрупповая дискуссия по этим результатам [7].

Для организации самостоятельной работы слушателей до начала занятий подготавливается рабочая программа дисциплины «Менеджмент» с изложением основных заданий, кейсов и практических ситуаций, подлежащих обсуждению на семинарах.

Для удобства освоения курса студентам рекомендуется работа с глоссарием, составленным на основе материалов презентаций и рекомендуемых для ознакомления источников из списка [28].

Главная цель освоения дисциплины «Менеджмент» состоит в развитии навыков выявления проблем и поиска способов их разрешения. Критерием правильности принимаемых в управлении решений является их обоснованность и доказательность. Поэтому в курсе «Менеджмент» широко используется метод кейсов – конкретных ситуаций.

Назначение кейс-стади (case-study) – отработка навыка решения аналитических, стратегических или управленческих задач, в ходе и по результатам которых можно оценить навыки и способности (функциональные и личностные компетенции) специалиста.

Таким образом, кейс-стади – это форма обучения специалистов и оценки их компетенций, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – случай).

Под ситуацией (кейсом) понимается письменное описание какой-то конкретной реальной ситуации в фирме, например история образования, организационное становление организации, ее развитие, результаты в бизнесе. Обучающихся просят проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Инструктор должен поощрять расхождение точек зрения и инициировать дискуссию [28].

Различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кресельные» (вымышленные) кейсы. Методы и приемы работы с данными учебно-деловыми ситуациями широко используются в образовательном процессе как за рубежом, так и в России.

Кейс-стади характеризуется междисциплинарным характером, поскольку для решения представленных ситуаций следует рассматривать проблемный вопрос в комплексе. Кейс-стади позволяет развивать умение ориентироваться в широком круге вопросов, связанных с различными аспектами управленческой деятельности (стратегия, финансы, маркетинг, логистика и др.) [52].

Достоинство данного метода – возможность имитации решения задач, которые могут возникнуть в реальных условиях. В рамках учебного процесса это безопасно для бизнеса компании. Желательно, чтобы студентам приходили на практическое занятие хорошо подготовленными. Поэтому перед занятием рекомендуется прочесть и изучить текст кейса. Анализ включает выявление фактов и определение частей проблемы, а также связей и отношений между ними [7].

Для того чтобы обеспечить обоснованность предлагаемого решения, студентам требуется выстроить цепочку доказательств из фактов и последовательности событий. Он также должен внимательно просмотреть схемы и таблицы, чтобы увидеть то, что не объяснено в тексте. В большинстве случаев обсуждение кейса в аудитории вращается вокруг проблемы, альтернативы и

рекомендации. При выдвижении альтернатив необходимо помнить о том, что они должны быть измеряемы. Выдвигаемые рекомендации желательно довести до плана действий, т. е. ответить на вопросы «где?», «когда?», «с кем?» и «как?». Исходя методов анализа кейсов и общей характеристики задач, решаемых в процессе реализации метода кейс-стади, можно сформулировать основные рекомендации по их решению.

Решение кейсов рекомендуется проводить в пять этапов.

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать на ситуацию.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса: предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения. Использование метода кейс-стади как технологии профессионально-ориентированного обучения представляет собой сложный процесс, плохо поддающийся алгоритмизации [7].

Формально можно выделить следующие этапы:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление слушателей с текстом кейса и последующий его анализ чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа слушателей; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью. Если объем текста кейса допускает иную форму подготовки, возможно знакомство с текстом прямо на занятии или разделить работу с кейсом на два семинарских занятия [52].

Общая схема работы с кейсом на данном этапе может быть представлена следующим образом: в первую очередь нужно выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать факты и понятия, необходимые для анализа, выделить трудности, которые могут возникнуть при решении задачи; следующий этап – выбор метода исследования.

Основные рекомендации студентам по изучению кейсов.

1. Выпишите из соответствующих разделов дисциплины ключевые идеи, понятия для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что вы хорошо поняли, что вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Определите, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Общее правило работы с кейсами – нельзя использовать информацию, которая находится за его рамками. Например, если слушатель прочитал в газете статью о той компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено, поскольку он не менеджер, принимающий решение, в кейсе лишь моделируется ситуация, когда студент находится на его месте и обладает только той информацией, которая представлена в задании. Но иногда, наоборот, слушателю может быть предоставлена возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период. В таких случаях во внимание должна приниматься эрудиция студента и степень владения материалом [7].

Организация обсуждения кейсов обычно основывается на двух методах.

Первый из них – традиционный гарвардский метод – открытая дискуссия.

Вторым, альтернативным, выступает метод, связанный с индивидуальным или групповым опросом, в ходе которого студенты дают формальную устную оценку ситуации и предлагают анализ представленного кейса, свои решения и рекомендации, т. е. делают презентацию.

Оценка самостоятельной работы студентов основывается на следующих критериях.

1. Формальные критерии, выполнение которых обязательно:

- выполнение групповой и индивидуальных работ в рамках практических занятий;
- подготовка и презентация доклада по выбранной теме;
- участие в дискуссиях;
- выполнение тестовых заданий в самостоятельном и аудиторном режимах;
- решение кейсов с применением изучаемых методов.

2. Содержательные критерии, оцениваемые преподавателем в ходе текущей и итоговой аттестации:

- умение работать с разными видами информации;
- умение сформулировать и доказать собственную позицию в подготовленном докладе, во время дискуссий и в анализе кейсов;
- активное участие в дискуссии на семинарских занятиях;
- содержательность доклада и правильность ответов на вопросы.

Назначение тестирования – определить уровень знаний, навыков (в основном когнитивных компетенций) тестируемого лица.

Тестирование чаще всего проводится на бумажном носителе или посредством персонального компьютера. Для проверки уровня знаний слушателей по курсу «Менеджмент» можно использовать несколько наиболее распространенных типов тестовых заданий:

1. Множественный выбор ответов (multiple-choice). В таком типе задания дается несколько вариантов ответов (обычно четыре или пять). Правильных ответов может быть как один, так и несколько. Преимущество заданий с множественным выбором заключается в легкости расчета результатов (баллов).

Благодаря этому на сегодняшний день значительная доля автоматизированного тестирования включает в себя данный тип вопросов. Результаты проверяются за считанные секунды, что является необходимым условием для массового тестирования, например при едином или удаленном доступе тестируемых лиц. В рамках данного курса тестирование со множественным выбором ответов применяется в качестве промежуточного и итогового способов проверки уровня знаний. Недостаток данного типа заданий – неглубокая оценка различных знаний [7].

2. Задания с письменным ответом (free-response). Письменный ответ может состоять из одного слова или математического выражения. Более сложные вопросы могут включать в себя написание эссе и содержать научное обоснование решения, что требует много времени на подготовку. Недостаток заданий данного типа – сложная автоматизация оценки результатов: предполагается привлечение экспертов, которые внимательно прочтут написанное, выделяют логику и глубину рассуждений. Преимущество состоит в более качественной проработке задания и возможности оценки у тестируемого не только знаний, но и навыков (например, аргументированного выражения собственного мнения –softskills). В данном курсе подобный метод применяется для заполнения таблиц в процессе выполнения практических заданий.

3. Практические задания (practical examination). Умение «что-то сделать практически» (hardskills) затруднительно проверить вышеперечисленными формами контроля – множественным выбором ответов или написанием эссе. Их следует выполнять в режиме демонстрации, в том числе на рабочих местах, в лабораториях, в специально созданных ситуациях. Преимущество практических заданий – возможность оценить у тестируемого лица степень владения способами и методами работы. Поэтому автоматизировать данный процесс проверки крайне затруднительно. В теме «Коммуникации в организации. Управление конфликтами» в рамках практических занятий применяется именно этот метод проверки приобретенных навыков [7].

3.2. Разработка плана-конспекта теоретического занятия с применением интерактивных методов обучения на примере дисциплины «Менеджмент» по теме «Мотивация труда»

В данном параграфе мы разработали план-конспект лекционного занятия по теме «Мотивация труда».

План-конспект лекционного занятия по теме: «Мотивация труда»

Время проведения 90 минут

Цель занятия: Подготовить будущих специалистов к логическому пониманию социальных факторов управления, которые смогут возникнуть перед ними вих будущей профессиональной деятельности.

Собрать и системно усвоить знания из теоретического и практического материала занятия и перспектив на примере кейса «Методы и стили менеджмента – какой выбрать?».

Задачи занятия:

1. Обучающие - сформировать представление о мотивации, методах и стилях управления и факторах их формирования.
2. Развивающие - способствовать развитию умений сравнивать, обобщать, анализировать, выделять главное, умение четко, кратко излагать мысли.
3. Воспитывающие - способствовать воспитанию умения слушать товарища, работать в коллективе.

Методы обучения: кейс метод, блиц-опрос, фронтальный опрос, игровая технология, информационно-коммуникационная технология, лекция, тестирование.

Конспект занятия (таблица 11):

Таблица 11

План-конспект занятия

Этап занятия	Деятельность педагога	Деятельность обучающихся	Используемые средства
Организационный этап (5 минут)	Приветствие учащихся. Проверка посещаемости.	Приветствуют преподавателя. Доклаживают об	Речевая коммуникация

		отсутствующих.	
Постановка цели, задач, мотивация учебной деятельности. (5 минут)	Педагог сообщает о теме урока, цели, план.	Осмысливают поставленные преподавателем цели, записывают тему урока, дату и план.	Электронные слайды, речевая коммуникация.
Актуализация знаний (15 минут)	Письменный опрос по основным моментам прошлой темы	Выполняют задание преподавателя.	Речевая коммуникация, раздаточные листы.
Первичное закрепление новых знаний (10 минут)	Преподаватель управляет показом презентации. Задает вопросы по новому материалу.	Учащиеся отвечают на вопросы преподавателя.	Электронные слайды, беседа с учащимися.
Проверка понимания (5 минут)	Преподаватель просит привести различные примеры по теме	Учащиеся готовятся письменно в тетради, озвучивают решение, объясняют свой выбор.	Беседа с учащимися.
Контроль усвоения (15 минут)	Предлагает блиц-игру для учащихся.	Учащиеся повторяют пройденный материал Готовятся к игре.	Беседа с учащимися.
Рефлексия (5 минут)	Педагог предлагает сделать краткие выводы по теме.	Учащиеся самостоятельно записывают вывод по пройденной теме, выборочно озвучивают его.	Беседа с учащимися.

Конспект занятия:

1. Этап подготовки учащихся к активному и сознательному усвоению нового материала.

2. Этап усвоения новых знаний.

Персонал предприятия – это совокупность работников предприятия, обладающих определенной квалификацией и практическими навыками работы.

Всю совокупность работников предприятия называют персоналом или кадрами, а подчеркивая социально-политические отношения, складывающиеся на предприятии, совокупность работников называют трудовым коллективом.

Мотивация персонала - это переход персонала в состояние способности действовать, с пользой для дела. Мотивация персонала - это внутренняя сила, побуждающая человека к труду. Мотивация возникает под действием стимулов.

Стимул - это внешний раздражающий фактор, вызывающий реакцию человека, и побуждающий принять его то или иное решение.

Стимул-реакция. Четкое понимание персоналом за что «пряник», а за что «кнут».

Простая модель мотивации содержит основные элементы: потребность, поведение, вознаграждение и обратную связь.

Потребность - это персонифицированная форма нужды; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым.

Осознание человеком потребности заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение ценного вознаграждения, способного удовлетворить потребность. От полученного вознаграждения зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем.

Различают следующие основные формы стимулов:

Принуждение. В демократическом обществе на предприятиях используют административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

Материальное поощрение. Сюда относят стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, публикации в прессе, правительственные награды и др.

В специальной экономической литературе все мотивационные теории подразделяются на две группы. Первая группа - содержательные (содержательно-ориентированные) теории мотивации» - те, которые нацелены на решение вопроса о типе потребностей, мотивирующих индивида или вопроса о том, на основании каких целей он предпочитает действовать (теория иерархии потребностей А.Маслоу, двухфакторная мотивационно -гигиеническая Ф.Херцберга, модель влияния содержания труда на поддержание мотивации Хакмана и Олдхема и др.).

Вторая группа - это процессуальные теории мотивации. Они ставят во главу угла вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, что поддерживает и прекращает. Эти теории определяют переменные и составляющие поведения человека, описывают их взаимодействие для достижения необходимого результата (теория валентности -инструментальности ожидания, расширенная модель мотивации Хекгаузена, теория подкрепления Скиннера и др.)

Стили управления.

Стиль- это разновидность общения, поведения, одежды и тому подобное. Под стилем в менеджменте следует понимать совокупность разных методов и приемов управления. От их соотношения и зависит стиль управления.

Слово «стиль» - греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для написания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении "почерк". Отсюда стиль руководства - это своего рода почерк в действиях менеджера.

Различают общий и индивидуальный стили управления. Общность стиля характеризуется формой отношений руководителей с трудовыми коллективами, способствующую полному использованию их потенциала в интересах предприятия, созданию благоприятного психологического климата в коллективе.

Общий стиль различают по степени проявления коллегиальности и единоначалия. Различают стили управления:

1. Авторитарный стиль – это стиль прямых приказов, указаний, распоряжений, не предполагающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Менеджеры сами однозначно определяют кому, что, когда, где и как делать, отдают команды и требуют докладов об их исполнении.

Указания автократа подчиненному кратки, строги, порой с угрожающим подтекстом. Они придирчивы до мелочности. Автократы стремятся к решению всех вопросов, как мелких, так и крупных. Автократы уверены в себе, не сомневаются в своих способностях руководить коллективом.

Отрицательные качества – им не хватает организаторских способностей, общей культуры, профессиональной подготовленности. Положительные черты – они быстро и смело принимают решения, настойчиво добиваются их выполнения.

2. Демократический стиль руководства подразумевает активное участие подчиненных в выработке управленческих решений. Это наиболее эффективный стиль управления, ибо он воспитывает у подчиненных инициативу, чувство ответственности и сопричастности. Менеджеры – демократы не командуют, а воодушевляют, советуют.

Прежде чем принять решение «демократы» обсуждают его с широким кругом сотрудников, систематически информируют сотрудников о положении дел в коллективе, не скрывают ни успехов, ни трудностей. Правильно реагируют на критику в свой адрес, не избегают ответственности за собственные решения.

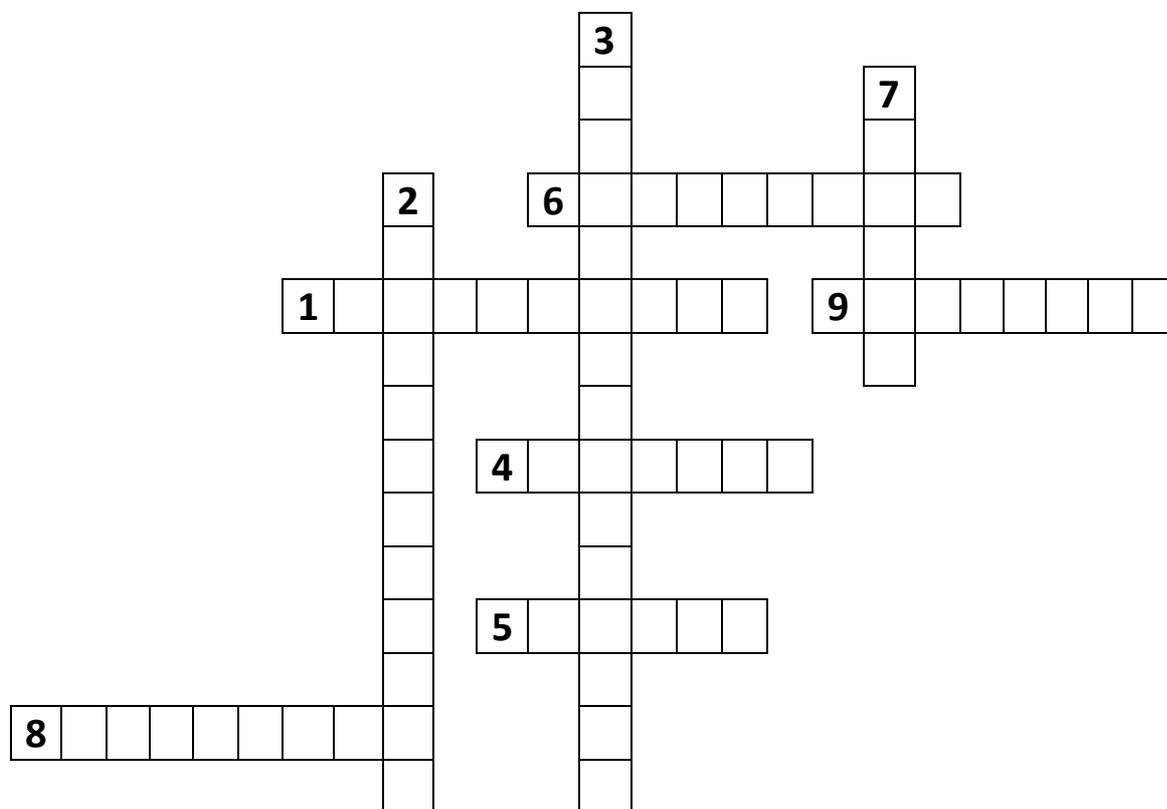
3. Либеральный стиль руководства отличается невмешательством менеджера в работу подчиненных, по крайней мере до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у менеджера совета. Такой стиль допустим лишь в тех случаях, когда подчиненные по уровню квалификации выше руководителей и не хуже менеджера знают основные задачи коллектива. Либеральный стиль – стиль творческих коллективов и групп.

4. Индивидуальный стиль управления, соответствующий общей обстановке на предприятии и внутри коллектива активно способствует формированию высокого авторитета менеджера. Истинный авторитет основывается не только на методах управления, но и на психологической подготовленности менеджера к

управленческой деятельности. Важное качество руководителя – чувство ответственности. Формируя свой индивидуальный стиль управления, менеджер любого ранга должен помнить, что его поведению будут подражать подчиненные. Менеджер должен помнить об элементарной этике общения, уметь не только говорить, но и слушать. Психологическое воздействие на подчиненного оказывает и внешний вид руководителя.

Кроссворд по теме «Мотивация труда. Методы и стили управления»

1. Вид управленческой деятельности, который побуждает работников к деятельности.
2. Осознание отсутствия чего-нибудь, что побуждает человека к действию.
3. Всё то, что человек считает для себя ценным.
4. Пирамида потребностей – «Пирамида».
5. Способ управления.
6. Экономическое воздействие
7. Система приемов и методов воздействия на сотрудников
8. Начальник-эксплуататор
9. Менеджер, у которого преобладает попустительский стиль управления.



4. Этап актуализации знаний, объяснение домашнего задания.

Выписать новые термины в терминологический словарь, составить различные ситуации, с возможными вариантами решений, подтверждающие или опровергающие "Золотое" правило мотивации.

5. Проведение рефлексии, подведение итогов.

«Чтобы переваривать знания, надо поглощать их с аппетитом» (А. Франс).
«Представьте себе, что вы сейчас находились в ресторане, и я угощала вас фирменным блюдом под название «Мотивация персонала». Какие ощущения возникли у вас после посещения ресторана, и отведанного блюда?

- 1) Насытились.
- 2) Больше всего мне понравилось _____.
- 3) Я почти переварил _____.
- 4) Этот ресторан (мне нравится, не нравится) _____.
- 5) Я переел _____.
- 6) Пожалуйста, добавьте _____.

Список использованной литературы:

Основные источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2013.- 512с.
2. Грибов В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Грибов – М.: КНОРУС, 2013. – 280 с.
3. Кнышева Е.Н. Менеджмент: учебное пособие / Е.Н, Кнышева.–М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
4. Коноплев С.П., Коноплева В.С. Менеджмент продаж: Учеб.пособие. – М.: МНФРА – М, 2012. – 304 с.
5. Коробко В.И Основы менеджмента и маркетинга в строительстве: учебное пособие / В.И. Коробко, Н. Брюханов.– М.: Академия, 2013. – 304 с.
6. Менеджмент: учебное пособие / под ред. В.В. Лукашевича. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.– 255 с.

7. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Москва: Проспект, КноРус, 2013. – 224 с.

8. Управление персоналом: Учебник, 2-е издание / Под ред. Базарова Т.Ю. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 257 с.

Выводы по третьей главе

Применение активных и интерактивных методов и приемов обучения показал, что познавательный интерес у студентов высок. Студенты обладают творческими способностями, умеют анализировать информацию, принимают позитивные решения.

В ходе урока студенты показывают свою индивидуальность, развивают навыки самостоятельной работы, собирают и системно усваивают знания из теоретического и практического материала занятия и перспектив на примере кейса «Методы и стили менеджмента – какой выбрать?».

Цель урока - подготовить будущих специалистов к логическому пониманию социальных факторов управления, которые смогут возникнуть перед ними в их будущей профессиональной деятельности - достигнута. Студентами раскрыта их гражданская позиция на поставленные проблемы, и они поняли, как будут вести себя в конкретных профессиональных ситуациях в будущем.

Заключение

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация и стимулирование являются неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Они позволяют в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей предприятия.

Для осуществления действенной мотивационной политики в организации, необходимо чтобы цели персонала и администрации не противоречили друг другу. Это создает основу для эффективных взаимоотношений и взаимодействия персонала и организации для достижения общих целей.

В данной квалификационной работе описаны известные в настоящее время содержательные и процессуальные теории мотивации, а также взаимосвязь мотивации и стимулирования труда персонала.

В качестве объекта исследования была рассмотрена САК «Энергогарант». На примере которой была изучена система мотивации трудовой деятельности персонала с целью его усовершенствования.

Результаты исследования структуры САК «Энергогарант» показали преобладание таких мотивационных факторов, как: престиж предприятия, возможность продвижения и повышения, уважение за качество работы, высокая заработная плата, убежденность в полезности и значимости своей работы, публичная похвала начальника.

Для решения выявленных проблем мотивации персонала был предложен путь совершенствования системы мотивации труда, как в условиях настоящего положения предприятия, так и в условиях эффективного развития предприятия.

На основе анализа и обобщения исследований в области мотивации труда, систематизирована классификация стимулов трудовой деятельности работников предприятия.

Все поставленные цели и задачи были достигнуты.

В первой главе были рассмотрены теоретико-методологические подходы к исследованию мотивации персонала в организациях, основные существующие теории, управление мотивацией трудовой деятельности персонала.

Во второй главе дипломной работы дана характеристика головного офиса Южно-уральского округа страховой компании САК «Энергогарант» г. Магнитогорск, проведен анализ персонала САК «Энергогарант», проведен социальный опрос среди сотрудников по выявлению различных аспектов работы в организации, разработаны 2 проекта по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

В третьей главе выпускной квалификационной работы нами был разработан план-конспект теоретического занятия по теме «Мотивация персонала» с применения интерактивных методов изучения.

На основании полученных данных можно с уверенностью сказать, что существующая на данный момент система морального и материального стимулирования работников на данном предприятии нуждается в корректировке и совершенствовании.

Результаты данной квалификационной работы могут быть использованы руководителями высшего звена и другими фирмами, работающими на рынке услуг.

Список используемой литературы

1. Авдеев, С.В. Основы бизнеса. М.: Юрайт. 2015. – 190 с.
2. Ахвледиани, Ю. Т., Страхование.[Текст]: В. В.Шахова – М.: ЮНИТИ, 2012. – 496 с.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 288 с.
4. Балабанов, И.Т. Страхование: учебник [Текст] / И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2013. – 243 с.
5. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2016. - 368 с
6. Богатырёва, О.О. Психологические предпосылки карьерного роста. Научный журнал: Вопросы психологии. № 3. 2008.
7. Бородавкина, Н.Ю. Менеджмент и инновации: учебно-методический комплекс / Н.Ю. Бородавкина. - Калининград: Изд-во БФУ им. И. Канта, 2011. — 199 с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада, ЛТД, 2013. - 286 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Высшая школа, 2014. - 224 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент. /О.С. Виханский. М.: Экономистъ. 2016. – 670 с.
11. Воблый, К.Г. Основы экономики страхования. [Текст] / К.Г. Воблый. – М.: Анкил, 2015. – 208 с.
12. Галаганов, В. П. Основы страхования и страхового дела. [Текст] В. П. Галаганов. – М.: «КноРус», 2014. – 224 с.
13. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 189 с.
14. Генкин Б.М. Эффективность труда и качества жизни: Учебное пособие. - СПб: СПб ГИЭА, 2014. - 112 с.

15. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНТИ, 2013. - 365 с.
16. Герчикова, И. И. Менеджмент: Учебник./ И.И. Герчикова. М.: ЮНИТИ. 2015. – 300с.
17. Годин, А. М. Страхование. [Текст] / С. Р. Демидов, С. И. Фрумина – М.: «Издательский дом Дашков и К», 2014. – 504 с.
18. Гомеля, В. В. Страхование. [Текст] / В. В. Гомеля – М.: «Юрайт», 2013. – 512 с.
19. Грачева, Е. Ю. Правовые основы страхования. [Текст] / О. В. Болтинова– М.: «Проспект», 2012. – 128 с.
20. Грищенко, Н. Б. Основы страховой деятельности. [Текст] / Н.Б. Грищенко – М.: Финансы и статистика, 2012. – 270 с.
21. Грузинов В.П. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 259 с.
22. Деркач Д.И. Анализ производственно - хозяйственной деятельности подрядных строительных организаций - М.: Финансы и статистика, 2014 - 239 с.
23. Дудяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие. - Кострома: издательство КГТУ, 2012. - 80 с.
24. Иванова, Н.Л. Профессиональная идентичность в социально-психологических исследованиях. Психологические предпосылки карьерного роста. Научный журнал Вопросы психологии. № 1. 2008.
25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. /А.Я. Кибанов - М.:ИНФРА-М, 2014. – 540 с.
26. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 512 с.
27. Кожухарь, Г.С. Модель усиленной мотивации: взаимодействие базовых механизмов межличностной толерантности. Научный журнал: Вопросы психологии. № 2. 2012
28. Коканбаев С.З. Педагогические основы непрерывного образования педагогов профессионального обучения в условиях образовательного комплекса

«школа-колледж-вуз»: автореф....докт.пед.наук.: 28.02.2007. - Караганды, 2007. - 44 с.

29. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. - М.: Дело, 2013. - 383 с.
30. Кулагина, Е.И., Корнилова Т.В. Мотивация, рациональность и готовность к риску в личностном профиле. Научный журнал Вопросы психологии. № 2. 2015.
31. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. ч.2.: Управление персоналом / под ред. Сергеюка П.И. - М.: "Ника", 2012. - 162 с.
32. Лукина, В.С. Исследование мотивации профессионального развития. Научный журнал Вопросы психологии. № 5. 2014.
33. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. / Л.И. Лукичева - М.: Омега-Л, 2014. – 360с
34. Любанская З.Т. Организация оплаты труда в строительстве при переходе к рынку: Учебное пособие. - Хабаровск: Издательство ХГТУ, 2012. - 40 с.
35. Маслоу, А. Мотивация и личность. / А. Маслоу. СПб.: Евразия. 2012. – 105с.
36. Менеджмент организации / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 432 с.
37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. - М.: Дело, 2013 - 702 с.
38. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело. 2014. – 702 с.
39. Морева, Н.А. Педагогика среднего профессионального образования: учебник для студ. высш. учебных заведений: в 2 т. Т. 1: Дидактика / Н.А. Морева. — М.: Издательский центр «Академия», 2009. — 432 с.
40. Немов, Р.С. - Практическая психология. / Р.С. Немов. М.: Дело. 2016. – 320 с.
41. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 2014. - 384 с.

42. Пласкова, Н.С. Исследование деятельности страховой организации [Текст] / Н.С. Пласкова – М.: Финансы, 2012. – 145 с.
43. Самылин С.И., Столяренко А.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 480 с.
44. Семь ног менеджмента / под ред.В.А. Красновой, А.В. Привалова. - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 2013. - 424 с.
45. Сергеев И.В. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 185 с.
46. Современная экономика / под ред.Д.Ю. Мамедова. - Ростов - на - Дону, 2015. - 368 с.
47. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: ЗАО "Бизнес - школа "Интел - синтез", 2015. - 368 с.
48. Стражев, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности - Минск: Высшая школа, 2014. - 364 с.
49. Хаммер, Я.С. Профессиональный успех и его детерминанты. Научный журнал: Вопросы психологии. № 4. 2016.
50. Характеристика страховой компании «Энергогарант» г. Магнитогорск [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.energogarant.ru/>
51. Худяков, А. И. Теория страхования.[Текст] / А.И. Худяков – М.: Статус, 2015. – 656 с.
52. Шаметов Н.Р. Формирование профессиональной компетентности будущих педагогов профессионального обучения в системе непрерывного образования «Колледж-ВУЗ»: автореф....канд. пед. наук: - Астана, 2006, -28 с.