

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВОМ**

**КАФЕДРА “МЕНЕДЖМЕНТ”**

**ФАТТАХОВА ЭЛЬВИНА**

**ВЫПУСКНАЯ  
КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ТЕМА: «ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА  
ОСНОВЕ МЕТОДА KPI»**

**(страховая компания «ASIA INSHURANSE»)**

**ТАШКЕНТ – 2011**

## ВВЕДЕНИЕ

Узбекистан вступает в новый этап развития. В условиях либерализации экономики помимо открывающихся перспектив перед страной стоят сложнейшие задачи, такие как освоение конкурентно-рыночных отношений и активная интеграция в мировое хозяйство. Самой важной задачей является окончательное преодоление своего рода «комплекса неполноценности» – плода длительной изоляции и идеологизации хозяйства, чтобы стать достойным партнером на мировом рынке. А для этого важно знать законы бизнеса.

Благодаря правильно избранной стратегии развития, обновления и модернизации страны, мобилизации в 2009 году сил и возможностей по выполнению принятой Антикризисной программы на 2009-2012 годы удалось не только противостоять вызовам и угрозам глобального кризиса, но и обеспечить устойчивые темпы экономического и социального развития, рост благополучия и благосостояния народа.

В условиях углубившегося в 2009 году мирового финансово-экономического кризиса обеспечение в Узбекистане макроэкономической стабильности и устойчивых темпов экономического роста является еще одним неоспоримым доказательством правильности избранного в республике экономического курса, базирующегося на пяти основополагающих принципах реформирования экономики, признанных в мировом сообществе как «узбекская модель» осуществления экономических реформ. Так по итогам 2009 года прирост ВВП составил 8,1 процента, объемов производства промышленной продукции – 9 процентов, сельского хозяйства – 5,7 процента, розничного товарооборота – на 16,6 процента, платных услуг – на 12,9 процента. Государственный бюджет исполнен с профицитом без сокращения заложенных в бюджете расходов, а уровень инфляции не превысил прогнозный параметр и составил 7,4 процента. Последовательно проводится политика по структурным преобразованиям и диверсификации

экономики, модернизации и технологическому обновлению производств, привлечению инвестиций, в первую очередь прямых иностранных.

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

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

Управление персоналом включает в себя многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников.

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

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

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

Можно уверенно сказать, что мотивация персонала – острый вопрос для большинства компаний. Как говорят, «идеальный сотрудник – это тот, которого нет, но его функции исполняются». Но так не бывает, и всем нам приходится работать с живыми людьми, у каждого из которых есть свои взгляды на жизнь, убеждения, настроения... Как сделать так, чтобы каждый из них делал то, что нужно компании?

Однозначных решений нет, но есть ряд принципов, например:

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

Для создания подсистемы ответственности и контроля разрабатывается комплекс ключевых показателей деятельности компании и производится их «привязка» к руководителям подразделений и конечным исполнителям. Создание такой системы необходимо, чтобы фокусировать работу каждого

сотрудника на достижении поставленных целей. Эффективность работы этой подсистемы усиливается, если достижение целей будет стимулировано при помощи остальных составляющих этой системы.

Таким образом, наиболее сложным, непонятным и малоизученным остается комплекс ключевых показателей деятельности компании. В западных источниках его называют Key Performance Indicators — KPI.

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

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

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

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

Основная цель выпускной квалификационной работы - это совершенствование системы мотивации персонала методом KPI

Для достижения целей автором в настоящей работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты оценки системы мотивации.
- исследовать процесс формирования системы мотивации методом KPI;

- проанализировать финансовую и хозяйственную деятельность страховой компании «ASIA INSHURANSE»;

- выработать предложения по повышению эффективности работы страховой компании при внедрении системы мотивации методом KPI.

Объектом исследования является страховая компания «ASIA INSHURANSE», осуществляющая страховую деятельность в добровольной и обязательной форме на основании лицензии Министерства Финансов РУз.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

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

В первой главе определены методы управления персоналом как составная часть менеджмента и дана оценка системы мотивации персонала на основе метода KPI.

Вторая глава посвящена анализу управленческой и финансовой деятельности страховой компании «ASIA INSHURANSE», в которой дана краткая характеристика предприятия, подробно проведен анализ основных финансовых показателей предприятия и анализ трудовых ресурсов.

В третьей главе рассмотрены пути совершенствования предприятия на рынке страховых услуг через оценку системы мотивации персонала методом KPI.

В заключении обобщены результаты анализа

Методологической и теоретической основой при выполнении данной выпускной квалификационной работы явились труды и Указы Президента Республики Узбекистан, законодательные и нормативные документы Олий Мажлиса и Правительства Республики Узбекистан по вопросам социально-экономического развития республики, а также работы Бургановой Э.О., Савицкой Г.В., и других, а также Интернет-сайты [www.gov.uz](http://www.gov.uz), [www.tfi.uz](http://www.tfi.uz), [www.asiainsurance.uz](http://www.asiainsurance.uz) и другие.

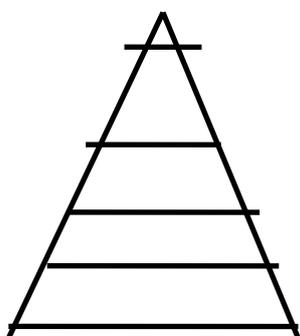
# ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

## 1.1. Понятие и сущностное значение проблем мотивации персонала организации

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

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

**Мотивация** включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени



- Потребность в самовыражении.
- Потребность в уважении.
- Социальные потребности.
- Потребность самосохранения.
- Физиологические потребности.

Рис. 1.1- Пирамида потребностей Маслоу

Согласно Маслоу (Рис.1.1) по мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена мотивационная модель (Табл.1.1).

Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предьявляя **свои** возможности на рынке труда.

**Таблица 1.1- Мотивационная модель**

Претворение в жизнь потребностей своей личности	Реализация своего потенциала, увеличение количества знаний
Уважение к себе и признание со стороны других.	Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения.
Социальные контакты	Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным.
Уверенность в завтрашнем дне	Долгосрочное обеспечение денежным доходом, с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок.

Физиологические потребности	Питание. Квартира. Одежда.
-----------------------------	----------------------------

Исследования показывают, что активный созидательный труд в настоящее время в той или иной мере входит в содержание деятельности большей части работающего населения, прежде всего специалистов с высшим и средним специальным образованием, административно - управленческого персонала, высококвалифицированных рабочих, работников услуг. Это ведущий отряд национальной рабочей силы, охватывающий в западных странах от 40 до 50 % занятых в народном хозяйстве.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

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

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

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

## **1.2.Метод КРІ как средство контроля и мотивации**

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

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

Основным преимуществом системы, построенной на базе ключевых показателей, является ее универсальность. Она нацелена и на то, что бы повысить заинтересованность персонала в результатах деятельности компании. При разработке КРІ учитывают специфику деятельности организации. Применять же КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. Кроме

того, система КРІ позволяет сопоставить однородные процессы, которые протекают в различных условиях. Также она дает возможность сравнить показатели по нескольким подразделениям за один и тот же период.

Основное преимущество систем КРІ в том, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате.

Наиболее эффективно применять КРІ в крупных компаниях розничной торговли, которые имеют разветвленную сеть. В этом бизнесе каждая торговая точка генерирует одни и те же бизнес-процессы. Это дает возможность топ-менеджменту головного офиса благодаря разработке простых показателей видеть различия в работе филиалов и предсказывать трудности. Более того, на базе этих показателей вполне возможно выстроить систему мотивации персонала. К тому же, постоянно сравнивая и анализируя результаты деятельности каждого из подразделений с высокой долей вероятности можно спрогнозировать тенденции развития бизнеса в целом.

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

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

Разработкой и сравнением показателей должен заниматься внутренний бизнес-аналитик, в силу необходимости предоставления точных данных. Он должен четко представлять все плюсы и минусы каждого из них. Ведь показатели, применимые для оценки топ-менеджера и бизнеса в целом,

зачастую нельзя использовать для оценки какого-либо отдела. Это объясняется спецификой работы каждой структурной единицы. Например, для оценки руководителя центра ответственности подойдет показатель прибыли, остающейся в распоряжении организации до уплаты налогов и процентов (ЕВИТ – earnings before interest and tax ). Однако этот показатель совершенно неприменим для оценки работы менеджера отдела по работе с клиентами. Дело в том, что ЕВИТ – исключительно финансовый показатель. Он характеризует эффективность ведения бизнеса, то есть напрямую зависит от доходов и расходов компании. Менеджер отдела по работе с клиентами напрямую на эти цифры не влияет. Оценкой его работы должен служить другой, нефинансовый показатель. Например, количество урегулированных претензий клиентов или процент этого количества к общему числу претензий.

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

- позволяют оценить работу каждого работника или группы;
- способствуют мотивированию персонала на результат;
- повышают ответственность каждого работника за свой участок работы;

- дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса;
- дают базу менеджменту для поиска «слабых» мест в бизнесе;
- в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат;
- придают осмысленность каждому управленческому решению.

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

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

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

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

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

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

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

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

Разработанная система КРІ помогает менеджерам в решении ряда проблем.

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

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

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

4. Поддержание и повышение собственного статуса и статуса своего подразделения. Особенно это касается обслуживающего и вспомогательного блоков, так как их деятельность всегда была количественно трудноизмерима, а качественные результаты, к сожалению, не всегда показательны.

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

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

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

### **1.3. Шаги построения системы мотивации на основе КРІ**

Система мотивации подразумевает постановку целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей.

Высокая отдача от работников возможна лишь в том случае, если они будут заинтересованы в конечном результате и будут положительно относиться к выполняемой работе. Это возможно лишь тогда, когда процесс работы и конечные ее результаты позволяют человеку удовлетворить важнейшие из его потребностей. То есть тогда, когда он имеет высокий уровень трудовой мотивации. Руководителю, желающему воздействовать на трудовую мотивацию подчиненных, в этой работе необходимо сделать определённые шаги для того, чтобы добиться желаемого результата.

Итак, что же конкретно необходимо сделать для формирования системы мотивации на базе КРІ. Прежде всего, необходимо убедиться в наличии

предпосылок для внедрения такой системы. Примером таковых могут быть следующие:

- имеющаяся система оплаты недостаточно стимулирует сотрудников: вероятно, что они могли выработать лучше и эффективнее, но у них для этого нет желания и стимулов;

- перед компанией стоят новые задачи, для решения которых необходимо повысить заинтересованность сотрудников в конечном результате;

- при выполнении функций сотрудники ориентированы только на выполнение текущих операций и стремятся избежать ответственности за достижение стратегических целей.

### **Шаг первый**

Конечно же, необходимо провести диагностику существующей системы управления персоналом. Создавая систему мотивации надо знать все элементы системы управления их взаимосвязь и взаимное влияние. Здесь же необходимо определиться с целями и выяснить ожидания собственников и руководителей компании.

### **Шаг второй**

Обязательно выделить это все в отдельный проект. Пусть он будет частично формальным, если речь идет о внедрении системы мотивации в отдельно взятом департаменте, но участники действия должны понимать важность момента. Проекту должны соответствовать обязательные атрибуты: рабочая группа, календарный план, промежуточные и конечные результаты, вознаграждение.

### **Шаг третий**

Формализация стратегических целей компании, их декомпозиция на нижние уровни (таблица 1. 2.). Для этого необходимо следующее:

- проведение стратегических сессий с собственниками, топ-менеджментом, ключевыми специалистами; формализация общей бизнес-стратегии;

- определение и согласование функциональных стратегий (или политик), формирование дерева целей.

### Шаг четвертый

После подготовительного этапа, изложенного в предыдущих шагах, приступаем к разработке ключевых показателей результативности деятельности.

**Таблица 1.2 - Формализация стратегических целей компании**

<b>Подразделение</b>	<b>Цели (Стратегическая цель компании обеспечивается за счёт:)</b>	<b>KPI</b>
Служба финансового директора	Финансовой устойчивости	Лимиты по суммарным активам и собственному капиталу
Бухгалтерия	Своевременности проведения расчётов	Задержка по срокам платежей
Отдел планирования	Лимитирования финансовых полномочий руководителей бизнес-объектов	Лимиты по суммам и статьям платежей
Отдел анализа	Контроля кредиторской задолженности	Просроченная кредиторская задолженность

Выделяем бизнес-процессы, описываем их. Закрепляем бизнес-процессы за их «владельцами». Другими словами формируем матрицу ответственности. Детализируем стратегические цели компании до бизнес-процессов. Определяем один, два, три показателя для оценки результативности выполнения бизнес-процессов.

### **Шаг пятый**

Определенные показатели необходимо научиться измерять. Для этого используем знакомый по научной организации труда метод нормирования. Проводим хронометраж, сбор статистической информации, разрабатываем нормативы. Перед утверждением нормативов проводим опытный расчет показателей, оцениваем их фактическое значение, определяем целевые значения показателей с учетом бизнес-стратегии.

### **Шестой шаг**

Собственно внедрение системы мотивации персонала:

- придание показателям конкретных значений;
- разработка системы оплаты труда с учетом КРІ;
- тестовый расчет заработной платы по разработанной системе на базе показателей предыдущих периодов.
- доведение персоналу целей, показателей и самой системы.

### **Седьмой шаг**

Существует вероятность того, что на этапе становления не все как следует, учтено и просчитано. Поэтому не надо бояться корректировать сами показатели, их значения. Главное, что об этом должен быть предупрежден персонал. Люди должны понимать и поддерживать предлагаемую систему. Иначе не избежать «тихого саботажа» или даже полного неприятия и отказа работать.

При создании системы КРІ очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе.

Обычно задействованные в конкретной сделке или проекте люди сосредоточены лишь на своем участке работ, по-разному понимают эффективность операции и практически никогда не понимают значение и место сделки в структуре целей компании. Одни концентрируются на своевременности подготовки документов, другие — на подписании контракта, третьи — на снижении затрат и т. д. КPI позволяет свести представления о том, как нужно функционировать, в частности исполнять проект, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе и говорить на одном языке всем его участникам. Ее отсутствие серьезно тормозит работу компании как слаженного механизма, поскольку сотрудники тратят очень много сил и времени на то, чтобы на неформальном уровне договориться и достигнуть общего понимания, понять, куда же все-таки нужно двигаться.

Первым и наиболее значимым условием применения методик измерения эффективности является осознание руководством компании необходимости этого шага. Второе условие — наличие хорошо развитой информационной системы. На такой основе уже можно внедрять аналитическую систему, поддерживающую использование KPI.

После того как показатели определены, методики расчетов разработаны и обеспечены данными, информационные учетные системы внедрены, систему измерения эффективности необходимо встроить в бизнес-процессы. Без этого она останется бесполезной игрушкой — может быть, красивой, но чужеродной для компании и нежизнеспособной. Здесь не может быть шаблонов, поэтому при построении системы подобного класса неизбежен интерактивный подход: сначала делается пробный проект, который потом улучшается.

Для подавляющего большинства компаний, которые уделяют должное внимание собственной эффективности и внутренней организации, внедрение подобных методик лишь дело времени.

Хочу заметить, что при успешном внедрении у системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности есть ряд преимуществ:

- мотивация сотрудников напрямую связана с достижением бизнес-целей компании;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и посчитан, в том числе, в финансовых показателях;
- с помощью данной системы можно стимулировать сотрудников с «различными видами» потребностей, применяя материальные и нематериальные стимулы.

В заключении можно сделать вывод, что система КРІ сулит специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему — болезненным. Можно сказать, что эффективность внедрения системы велика, так как позволяет сотрудникам работать на достижение конкретных результатов, система понятна, прозрачна и весьма работоспособна.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ, МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА И ФИНАНСОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Общая характеристика страховой компании «ASIA INSHURANS»**

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

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

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

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

Класс 1: «Страхование от несчастных случаев»

Класс 2: «Страхование на случай болезни»

Класс 3: « Страхование наземных транспортных средств»

Класс 5 «Авиационное страхование»

Класс 7 «Страхование имущества»

Класс 8 «Страхование имущества от огня и стихийных бедствий»

Класс 9 «Страхование имущества от ущерба»

Класс 10 «Страхование автогражданской ответственности»

Класс 11 «Страхование ответственности в рамках авиационного страхования»

Класс 13 «Страхование общей гражданской ответственности»

Класс 14 «Страхование кредитов»

Класс 15 «Страхование поручительства (гарантий)»

Класс 16 «Страхование от прочих финансовых рисков»

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

### **Цели и задачи Компании**

Основной целью Компании является обеспечение надежной страховой защиты имущественных интересов как юридических, так и физических лиц за счет продвижения современных страховых продуктов на отечественных рынках, применения перестрахования и диверсификация страхового портфеля.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

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

**Основные принципы деятельности Компании- надёжно, просто, технологично.**

За 5 лет работы на страховом рынке Страховая компания «Asia Inshurans» заслужила репутацию надёжной и устойчивой компании. За это время компания приобрела бесценный опыт, который позволил ей стать одной из 10 ведущих страховых компаний Узбекистана. И сейчас, основываясь на опыте прошедших 4 лет, Компания ставит перед собой новые задачи, отражённые в плане стратегического развития компании. На

основе проведённого анализа финансового состояния компании по итогам 2007 года национальное рейтинговое агентство «SAIPRO» присвоило Страховая компания «Asia Inshurans» рейтинг UzB++ (Достаточная финансовая надёжность).

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

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

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

Качественное предоставление страховых услуг компании смогли оценить:

**Посольства:** Российской Федерации, Республики Казахстан, Итальянской Республики, Ватикана, Соединенных Штатов Америки, Французской Республики, Республики Беларусь, Государства Кувейт, Республики Румынии, Болгарии, Японии, Консульство Объединенных Арабских Эмиратов;

**Представительства:** Представительство Шанхайской Организации Сотрудничества, Представительство международной организации «Врачи без границ» (MSF), Представительство «Всемирный совет кредитных союзов» (WOCCU), Представительство Азиатского Банка Развития,

Представительство Мирового банка, Представительство UNESCO, Региональное представительство в Центральной Азии «Управление ООН по наркотикам и преступности» (UNODC), Представительство FRIEDRICH EBERT STIFTUNG по Центральной Азии, Британский Совет (British Council), Представительство «ZMB GmbH» в Узбекистане, Представительство «IVAX», Представительство Nycomed Osteuropa Marketing Service GmbH, Представительство XEROX, Представительство «LUKOIL Overseas Secondment LTD.», Представительство «ЗАО Зарубежнефтегаз» (ОАО «Газпром»), Представительство «Союзнефтегаз Восток Лимитед», Представительство «Аэрофлот-Российские авиалинии», Представительство «BBC Monitoring», «Представительство «Engineering Dobersek GmbH»,

**Совместные Предприятия, Иностранные предприятия и крупные компании:** ДП «WIRTGEN TASKENT», ООО «LUKOIL Uzbekistan Operating Company», ИП ООО "SNG Gissar Operating", СП NobelPharmSanoat, СП Nestle Uzbekistan, СП COSCOM, СП Rubicon Wireless Communication (Perfectum Mobile), ИП ООО «VIMM BILL DANN TASHKENT», АК «Узгеобурнефтегаз»;

**Банки:** ГАКБ «Асака», ЧОАКБ «InFIN Bank», Узпромстройбанк, АКБ «Турон»

и многие другие.

## **2.2. Анализ организационной структуры страховой компании «ASIA INSHURANS»**

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми

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

Организационная структура страховой компании на 2008г. разработана с учетом общих требований, к которым относятся *оптимальность, оперативность, экономичность и надежность.*

**Оптимальность** состоит в том, что не должно быть слишком большое число звеньев в структуре как по горизонтали, так и по вертикали, так как это затрудняет координирование их деятельности.

**Экономичность** предполагает полную окупаемость затрат на содержание аппарата управления страховой компании, а также их минимизацию путем бюджетирования.

**Оперативность** предполагает создание организационной структуры управления, позволяющие конкретным исполнителям четко и быстро выполнять все распоряжения со стороны руководителей.

**Надежность** предполагает, что структура управления страховой компании действует без сбоев.

Организационная структура компании ориентирована на оказание страховых услуг как корпоративным клиентам, так и под массовую продажу.

(рис 2. 1.)

**Департамент продаж.** Департамент обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств и Отдел добровольного медицинского страхования- «производственные» структурные подразделения. Остальные подразделения- Департамент анализа, планирования и андеррайтинга, отдел маркетинга и рекламы, отдел кадров- обслуживают основные подразделения.

#### **Департамент продаж (ДП), Департамент ОСГО, отдел ДМС**

В задачи Департаментов входит:

- страхование всех видов добровольного и обязательного страхования имущественных интересов юридических и физических лиц;
- сбор, обработка и анализ статистических данных, по страховой деятельности Департамента;
- формирование клиентского портфеля;
- совместно с соответствующими структурными подразделениями Компании проведение совместной страховой деятельности и перестраховочных операций с отечественными, зарубежными, международными страховыми компаниями и т.д.

#### **Департамент анализа, планирования и андеррайтинга:**

В задачи Департамента анализа, планирования и андеррайтинга входит:

- разработка новых страховых продуктов;
- проведение андеррайтинга крупных рисков;
- осуществление контроля за соблюдением сотрудниками Компании законодательной и нормативной базы;

- анализ, учет и контроль перестраховочных операций;
- развитие сотрудничества с отечественными и зарубежными страховыми и перестраховочными организациями, брокерскими компаниями по вопросам перестрахования;

### **Отдел маркетинга и рекламы:**

- ведение рекламной деятельности по продвижению бренда Компании на рынке;
- формирование маркетинговой политики.

Кроме того, в функции Департамента входит организация обучения и повышения квалификации персонала, подготовка страховых агентов.

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

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

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

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



**Рисунок 2.1 – Организационная структура «Asia Inshurans»**

### **2.3. Анализ общих абсолютных показателей деятельности страховой компании «ASIA INSHURANS»**

Анализ общих абсолютных показателей деятельности компании должен давать всестороннюю оценку использования всех ресурсов предприятия и содержать все общеэкономические показатели. Очень важно, чтобы расчеты эффективности производства велись непрерывно: на стадиях проекта плана, утверждения плана, по мере его выполнения.

В системе показателей эффективности производства не все из них имеют одинаковую значимость. Есть главные и дополнительные (дифференцированные) показатели. Если первые принято называть обобщающими, то вторые являются функциональными, характеризующими какую-либо определённую сторону деятельности.

**Обобщающие** показатели в основном выражают конечные результаты производства и выполнение стратегических заданий. **Функциональные** показатели используются для анализа и выявления резервов эффективности, устранения узких мест в производстве.

Действенная, мобилизующая роль показателей эффективности производства во многом определяется методологией их расчета.

Следует заметить, что, ориентируясь только на темпы роста как на показатель, характеризующий эффективность производства, можно упустить главный фактор эффективности – интенсификацию производства, т.к. высокие темпы роста могут быть достигнуты и за счет экстенсивных факторов, т.е. в результате дополнительных капитальных вложений на расширение производства хотя использование средств и внутренних резервов производства при этом может оставаться на низком уровне.

Однако было бы ошибочно из сказанного делать вывод о непригодности показателя темпов роста для оценки эффективности производства и отдельных технико-экономических показателей.

Для оценки эффективности производства была введена **система показателей**, в которой показатели оценки и планирования повышения экономической деятельности были объединены в четыре группы (и, таким образом, экономическая эффективность рассматривается как многомерное явление):

1. Обобщающие показатели экономической эффективности производства.
2. Показатели эффективности использования основных фондов.
3. Показатели эффективности использования материальных ресурсов.
4. Показатели эффективности использования труда.

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

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

Валовая прибыль в 2007 году от объема выполненных работ составила - 478784 тыс. сум., что в 2 раза ниже, чем в 2006г.. В 2008 году она составила 896588 тыс Сум, что выше 2009 года на 295611 тыс.сум

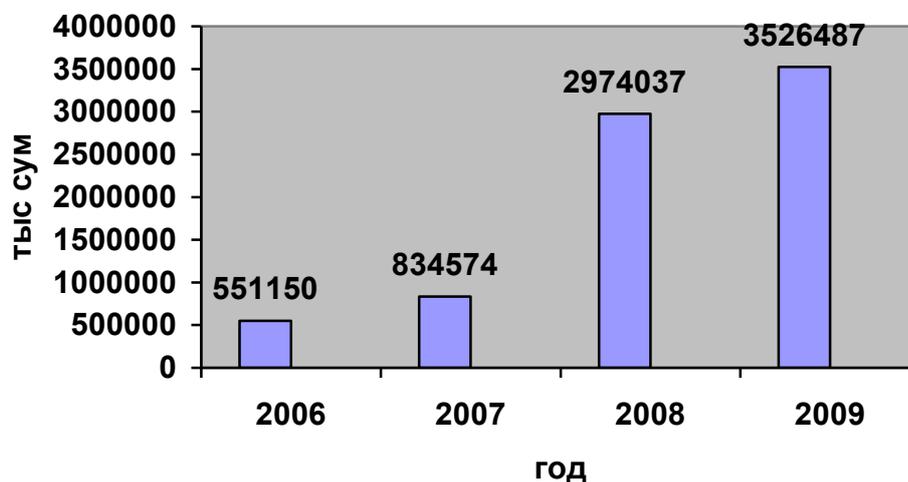
В 2007г. чистая выручка предприятия составила 834574 тыс. сум., что в 1,8 раз выше, объема 2006г.,а в 2008 году чистая выручка предприятия составила 2974037, что в 3 раз выше, объёма 2007 года, в 2009 году она составила 3526487 тыс.сум

**Таблица 2.1- Общие абсолютные показатели деятельности страховой компании «Asia Inshurans»**

<b>Показатель</b>	<b>2006 год</b>	<b>2007 год</b>	<b>Абсолютные отклонения (+/-)</b>	<b>Относительные отклонения %</b>	<b>2008 год</b>	<b>Абсолютные отклонения (+/-)</b>	<b>Относительные отклонения %</b>	<b>2009 год</b>	<b>Абсолютные отклонения (+/-)</b>	<b>Относительные отклонения %</b>
<b>Валовая прибыль (тыс сум)</b>	237158	478784	241626	201	896588	417804	187	600977	-295611	-67,02
<b>Себестоимость (тыс сум)</b>	313992	355790	41798	113	2007499	1651709	564	2925510	918011	145,7
<b>Чистая прибыль (тыс сум)</b>	84346	199535	115189	236	102809	-96726	-51	578088	475279	562,3
<b>Чистая выручка (тыс сум)</b>	551150	834574	283474	151	2974037	2139463	356	3526487	552450	118,6
<b>Численность работников</b>	31	32	1	103	77	45	241	125	48	162,3

<b>(чел)</b>										
<b>Средний уровень з/п (тыс сум)</b>	101,5	259,5	158021	256	367,576	108,076	142	681,386	313,81	185,4
<b>Расходы периода (тыс сум)</b>	165418	520159	354741	314	824768	304609	158	1240316	415548	150,4
<b>Расходы по финансовой деятельности(т ыс сум)</b>	141832	96689	-45143	-68	7106	-89583	-7,3	50416	43310	709,05
<b>Расходы по реализации (тыс сум)</b>	14889	1400	-13489	-9,4	0	-1400	0	15551	15551	0

Динамику изменения чистой выручки можно представить в виде следующего рисунка 2.2.



**Рисунок 2.2 – Динамика изменения чистой выручки страховой компании «Asia Inshurans»**

Как видно из таблицы 2.1 за год работы предприятие увеличило свои обороты в несколько раз. Себестоимость работ в 2008 году увеличилась на 1651709 тыс сум, что в 5,64 раза больше чем в предыдущем, в том числе произошел рост расходов за период на 304609 тыс Сум в 2008 году, расходы по финансовой деятельности уменьшились в 2008 году, На 2,41 раза увеличилось численность работников в 2008 году.

В 2009 году численность работников увеличилась до 125 человек. Соответственно вырос и фонд заработной платы. Он составил 681,386 тыс сум

## 2.4. Анализ показателей рентабельности и финансовой устойчивости страховой компании «ASIA INSHURANS»

В условиях рыночных отношений целью предпринимательской деятельности является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможность самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника капитала и работников предприятия, на основе налога на прибыль обеспечивается формирование бюджетных доходов. Поэтому прибыль является конечным результатом деятельности предприятия.

Рентабельность предприятия отражает степень прибыльности его деятельности. Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов рентабельности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия.

Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в предприятие. Они широко используются для оценки финансово - хозяйственной деятельности предприятиями всех отраслей. Это одни из наиболее важных показателей при оценке деятельности предприятия, которые отражают степень прибыльности деятельности предприятия. ( таблица 2.4.)

Показатели рентабельности формируются следующим образом :

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

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

## Общая рентабельность

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

Показатель показывает какую часть от выручки от реализации составляет прибыль до налогообложения, анализируется в динамике и сравнивается со среднеотраслевыми значениями этого показателя. (рис 2.3.)

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

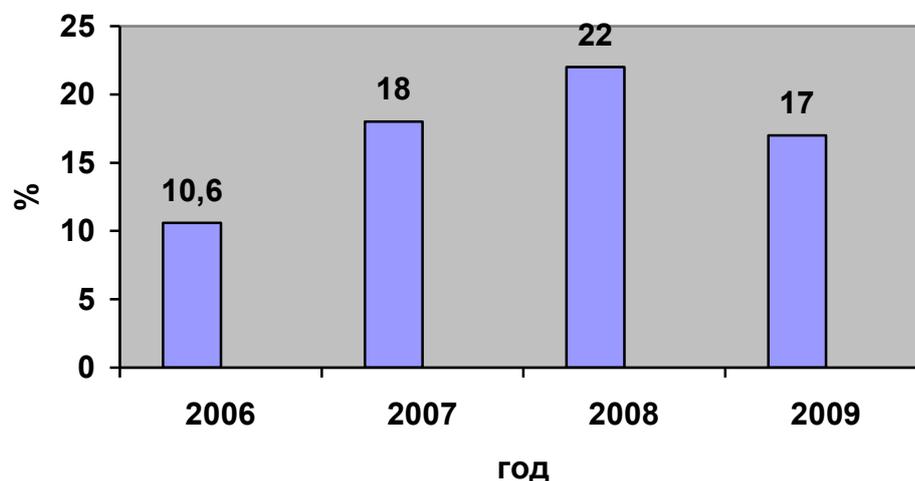
где  $\Pi_{\text{дн}}$  - прибыль до налогообложения  $B_{\text{реал}}$  - выручка от реализации

$$R_{O\ 2006} = 237158 / 2233701 * 100 = 10,6$$

$$R_{O\ 2007} = 478784 / 2658731 * 100 = 18$$

$$R_{O\ 2008} = 896588 / 4028433 * 100 = 22$$

$$R_{O\ 2009} = 600977 / 3\ 526\ 487 * 100 = 17$$



**Рисунок 2.3 – Динамика изменения общей рентабельности страховой компании «Asia Inshurans»**

### Рентабельность производства

Рентабельность производства определяется как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции. (рис 2.4.)

$$R_{\text{Пр-ва}} = \frac{ВП}{СС} \quad (3)$$

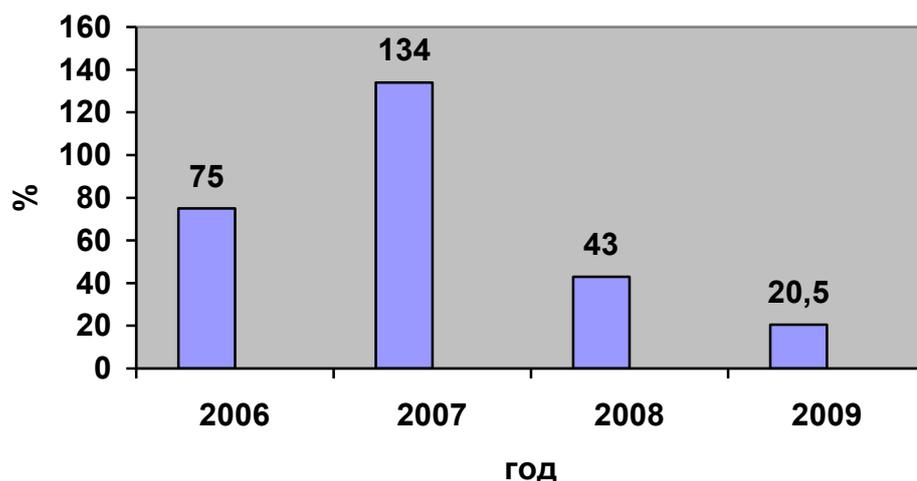
где ВП - валовая прибыль СС - себестоимость продукции

$$R_{\text{Пр}} 2006 = 237158 / 313992 * 100 = 75$$

$$R_{\text{Пр}} 2007 = 478784 / 355790 * 100 = 134$$

$$R_{\text{Пр}} 2008 = 896588 / 2077449 * 100 = 43$$

$$R_{\text{Пр}} 2009 = 600977 / 2\,925\,510 * 100 = 20,5$$



**Рисунок 2.4 – Динамика изменения рентабельности производства страховой компании «Asia Inshurans»**

### Рентабельность продаж

Рентабельность продаж — коэффициент рентабельности, который показывает долю прибыли в каждом заработанном сумме (прибыль от продаж). Рассчитывается как отношение прибыли к объёму продаж или к стоимости проданного в ценах продажи. (рис 2.5.)

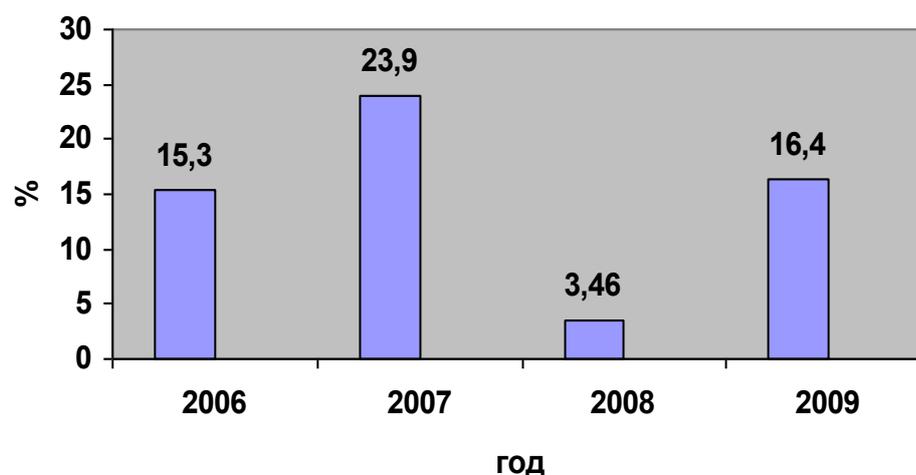
$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем продаж}} \cdot 100\% \quad (4)$$

$$R_{\text{продаж 2006}} = 84346 / 551150 \cdot 100 = 15,30$$

$$R_{\text{продаж 2007}} = 199535 / 834574 \cdot 100 = 23,9$$

$$R_{\text{продаж 2008}} = 102809 / 2974037 \cdot 100 = 3,46$$

$$R_{\text{продаж 2009}} = 578\,088 / 3526487 \cdot 100 = 16,4$$



**Рисунок 2.5 – Динамика изменения рентабельности продаж страховой компании «Asia Inshurans»**

### **Коэффициент текущей ликвидности**

Коэффициент текущей ликвидности - финансовый коэффициент, равный отношению текущих активов и текущих обязательств компании.

Рассчитывается по данным баланса фирмы как частное от деления текущих активов на текущие обязательства и показывает достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения краткосрочных обязательств. Является одним из показателей ликвидности компании, характеризующим ее способность выдерживать быстротечные изменения в рыночной конъюнктуре и бизнес-среде, такие как задержки платежей со стороны

покупателей, колебания продаж, непредвиденные расходы или требования немедленной уплаты задолженностей.

Как правило, считается, что данный коэффициент не должен быть меньше 1, однако рекомендованные значения могут существенно меняться в зависимости от отрасли, страны и других условий. (рис 2.6.)

Формула расчета:

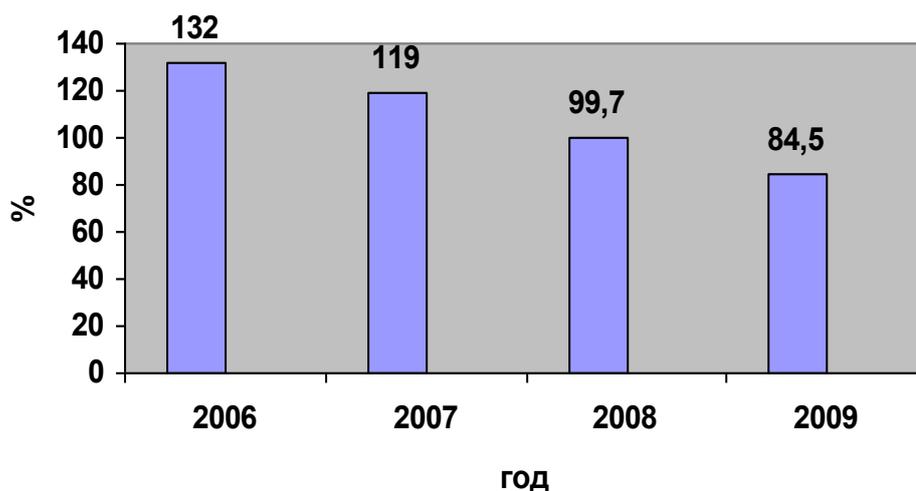
$$CR = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (5)$$

$$CR (2006) = (966941 / 730868) * 100\% = 132$$

$$CR (2007) = (1099411 / 921047) * 100\% = 119$$

$$CR (2008) = (2179042 / 2185764) * 100\% = 99,7$$

$$CR (2009) = (3\ 111\ 971 / 368\ 990) * 100\% = 84,5$$



**Рисунок 2.6 – Динамика изменения коэффициента текущей ликвидности страховой компании «Asia Inshurans»**

Таким образом, можно отметить, что рентабельность производства увеличилась на 59% в 2007 году по сравнению с 2006 и уменьшилась на 91% в 2008 по сравнению с 2007 и уменьшилась до 20,% в 2009 году. Произошли колебания в рентабельности продаж.

Данные показатели показывают, что предприятие переживает колебания в

своей деятельности

**Таблица 2.2.- Динамика рентабельности страховой компании**

<b>Показатель</b>	<b>2006г.</b>	<b>2007г.</b>	<b>Абсолютны е отклонения  (+/-)</b>	<b>2008</b>	<b>Абсолютн ые отклонени я  (+/-)</b>	<b>2009 г</b>	<b>Абсол ютные откло нения  (+/-)</b>
Общая рентабельность %	10,6	18	7,4	22	4	17	-5
Рентабельность производства %	75	134	59	43	-91	20,6	-22,4
Рентабельность продаж %	15,30	23,9	8,6	3,46	-20,44	16,4	12,94
Коэффициент текущей ликвидности	132	119	-13	99,7	-19,3	84,5	-15,2

Понятия финансовой устойчивости и платежеспособности имеют практически одну и ту же природу, будучи сосредоточенными на способности выполнения страховщиком принятых страховых обязательств.

Платежеспособность является показателем - срезом состояния компании на определенный момент. Платежеспособность выступает внешним проявлением финансовой устойчивости страховщика на определенную дату.

Несоответствие фактического размера маржи платежеспособности требуемому законодательством нормативу влечет за собой разработку и реализацию мероприятий по улучшению соответствующих показателей. В "ASIA INSHURANS» исходя из построения долгосрочной стратегии

осуществляются необходимые мероприятия в рамках предупреждения возможного ухудшения финансового положения компании в будущем.

Влияние на фактическую маржу платежеспособности достигается путем повышения эффективности страховой деятельности посредством пересмотра тарифной политики, роста доходности инвестиций, сокращением расходов на ведение дела и т.п.

В рамках тарифной политики компании прежде всего оценивается фактически складывающаяся убыточность страховой суммы и адекватность применяемых нетто-ставок. При этом постоянно идет поиск такого варианта, когда страховой тариф принимает свой оптимум между завышенным размером, приводящим к снижению конкурентоспособности и размером ниже расчетной величины.

В результате оценки технической рентабельности отдельных видов страхования в компании принято решение об изменении структуры страхового портфеля в целях повышения ее финансовой устойчивости. Компания увеличивает свою активность по имущественным видам страхования обладающим пониженным страховым риском.

В настоящее время "ASIA INSHURANS» осуществляет мероприятия по увеличению собственных средств. Так принятый решением учредителей объявленный уставный капитал в сумме 1500 тыс.евро, должен быть сформирован до середины октября текущего года.

## **2.5. Анализ трудовых ресурсов и средств мотивации страховой компании «ASIA INSHURANS»**

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам

относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств - социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др.. наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

Персонал (от лат. *personalis* - личный) - это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными характеристиками персонала организации являются: численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

Квалификационная структура персонала - это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов - категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора I, II и III категории.

Половозрастная структура персонала организации - это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности

персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки - бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

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

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

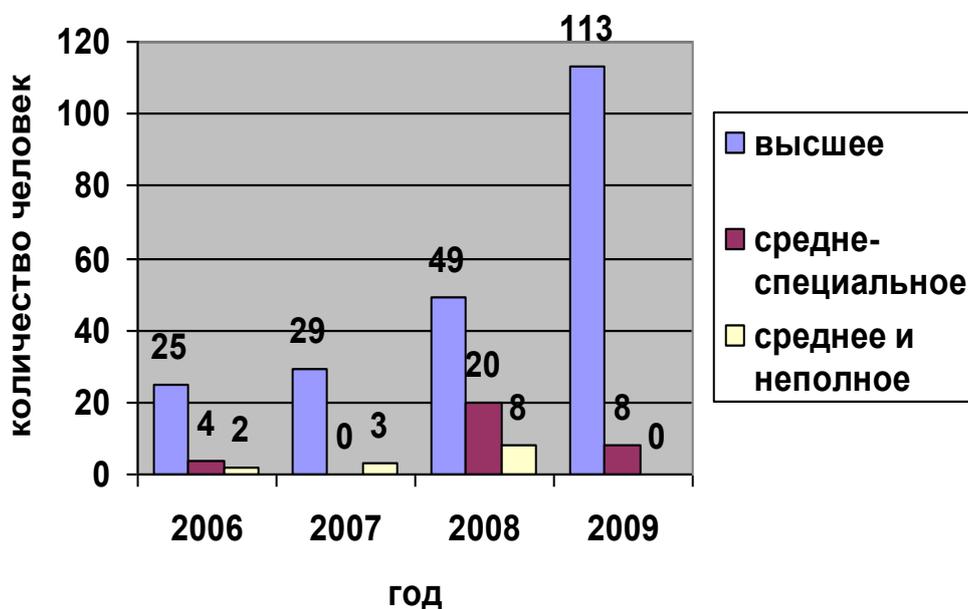
Анализ трудовых ресурсов страховой компании за 2006-2009 гг. приведен в таблице 2.3.

**Таблица 2.3 - Анализ трудовых ресурсов страховой компании «Asia Inshurans»**

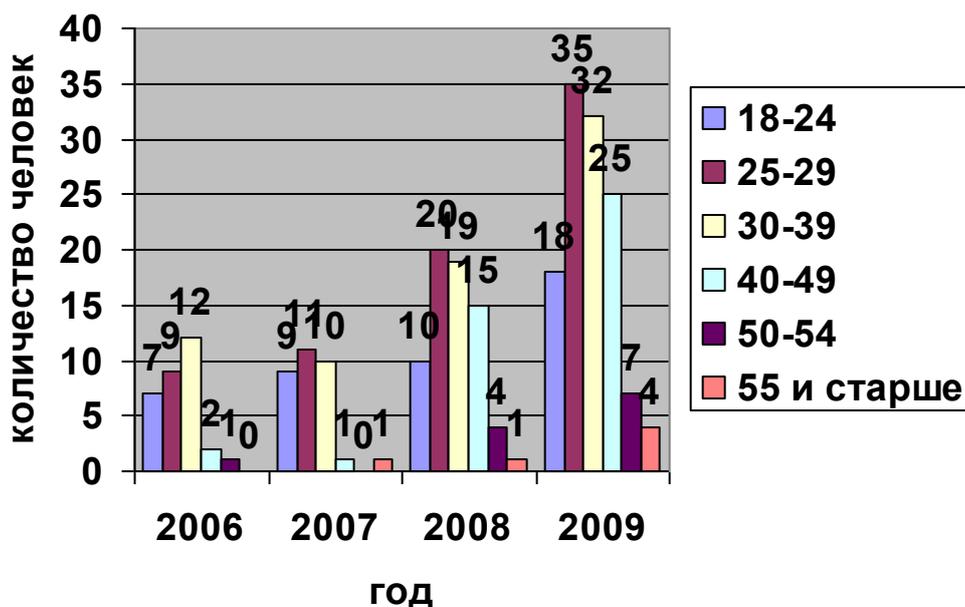
<b>Показатель</b> <b>чел()</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>Абсолютны</b> <b>е</b> <b>отклонения</b>  <b>(+/-)</b>	<b>2008</b>	<b>Абсолютны</b> <b>е</b> <b>отклонения</b>  <b>(+/-)</b>	<b>2009</b>	<b>Абсолютны</b> <b>е</b> <b>отклонения</b>  <b>(+/-)</b>
Всего работников на конец года. Из них:	31	32	1	77	45	121	44
Образование высшее	25	29	4	49	20	113	64
Средне специальное образование	4	0	-4	20	20	8	-12
Среднее и неполное образование	2	3	1	8	5	0	-8
Численность специалистов	23	18	-5	56	38	97	41
Численность управленческого персонала	1	9	8	9	0	7	-2
Численность технических исполнителей	3	5	2	4	-1	17	13
Численность рабочих	4	0	-4	8	8	-	-8
Женщин	8	15	7	20	5	36	16
Мужчин	23	17	-6	57	40	85	28
До 16 лет	0	0	0	0	0	0	0

18-24 лет	7	9	2	10	1	18	8
25-29 лет	9	11	3	20	9	35	15
30-39 лет	12	10	-2	19	9	32	13
40-49 лет	2	1	-1	15	14	25	10
50-54 лет	1	0	-1	4	4	7	3
55 лет и старше	0	1	1	1	0	4	3
Средний уровень з/п (тыс сум)	101, 5	259, 5	158021	367,57 6	108,076	71753 4	717166,42

На основании данных таблицы 2.2 можно сказать что за 4 года произошли огромные изменения в трудовом составе предприятия. За 4 года увеличилось число работников до 121 человек, что свидетельствует о разрастании компании. Увеличилось число специалистов с высшим образованием.(рис 2.7) Как показывает таблица средний уровень работающих колеблется от 20 до 40 лет, то есть состав работающих –молодой. (рис 2.8. )



**Рисунок 2.7 – Динамика изменения образования работающего персонала страховой компании «Asia Inshurans»**



**Рисунок 2.8– Динамика изменения возраста работающего персонала страховой компании «Asia Inshurans»**

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют также и о сформировавшейся численности управленческого персонала. Что является благоприятным показателем.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Как видно из таблицы наблюдается тенденция к увеличению числа работников. Число принятых на работу в 2007 году составило 1 человек. В 2008 же году численность принятых составила 45 человек, в 2009 уже 48 принятых

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов (таблица 2.4):

1) Коэффициент оборота рабочей силы по приему –Рассчитывается как отношение количества принятых за определенный период (Тп) к среднесписочной численности работников за этот период (Тс) (формула 6)

$$Кп = Тп : Тс \quad (6)$$

2) Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению –отношение количества выбывших к среднесписочной численности работников за определенный период (формула 7)

$$Кв = Тв : Тс \quad (7)$$

3) Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

Рассчитаем данные коэффициенты для 2006, 2007, 2008 и 2009 годов

**2006 год:**

1)  $0 : 31 = 0$

2)  $0 : 31 = 0$

3) коэффициент текучести = 0

**2007 год:**

1)  $1 : 32 = 0,03125$

2)  $0 : 32 = 0$

3) коэффициент текучести = 0

**2008 год:**

1)  $45 : 77 = 0,584$

2)  $0 : 77 = 0$

3) коэффициент текучести = 0

**2009 год:**

1)  $44 : 121 = 0,36$

2)  $0 : 121 = 0$

3) коэффициент текучести=0

**Таблица 2. 4- Движение рабочей силы**

<b>Показатели</b>	<b>2006 год</b>	<b>2007 год</b>	<b>2008 год</b>	<b>2009 год</b>
Принято на предприятие (человек)	0	1	45	44
Выбыло с предприятия (человек)	0	0	0	0
Среднесписочная численность работающих (человек)	31	32	77	121
<i>Коэффициенты оборота(%):</i>				
по приему	0	0,03125	0,584	0,36
по выбытию	0	0	0	0
Коэффициент текучести	0	0	0	0

Коэффициент оборота по приёму рабочей силы в 2007г увеличился на 0,03125% по сравнению с предыдущим годом, а в 2008 году на 0,584., а в 2009 г он составил 0,36. Коэффициент -текучести рабочей силы равен нулю. Следовательно, у персонала нет причин покинуть предприятие и менять место работы. Этому способствует ряд причин, таких наличие отлаженной трудовой дисциплины и соразмерной оплаты работников и др.

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

Сотрудники страховой компании Asia Insurance имеют в своем социальном пакете полис ДМС (добровольное медицинское страхование). Для работодателей полис добровольного медицинского страхования уже не просто средство

привлечения работника, а обязательный элемент его мотивации. Наличие в соцпакете полиса ДМС повышает статус компании, так как означает, что компания тратит дополнительные средства на сотрудников и заботится об их здоровье.

Изначально стратегическое планирование и оценка персонала, управление обучением и формирование резервов кадров являлись и будут являться основными составляющими бизнес-процесса управления персоналом по всей системе страховой компании Asia Insurance. Компания заботится о поддержании уровня профессионализма персонала компании путем систематического обучения и повышения их квалификации на республиканском и международном уровне.

В рамках дальнейшей поддержки и реализации корпоративной традиции, учитывающей гармоничное сочетание морального и материального стимулирования работников, компания также ежегодно проводит поездки в горы за счёт компании. Подобные вложения в повышение морального духа расцениваются компанией как инвестиции в будущее.

Наиболее распространенные сегодня инструменты социальной мотивации в компании — медицинское страхование, оплата мобильных телефонов, служебный автотранспорт и т. д.

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

## **2.6. Анализ экономико-математического моделирования страховой компании «ASIA INSHURANS»**

Важной проблемой управления предприятиями в сложных условиях рынка являются своевременное принятие правильных решений в связи с изменениями в экономической ситуации. Одним из путей решения этой проблемы является применение методов экономико-математического моделирования в управлении предприятиями.

Моделирование в научных исследованиях стало применяться в глубокой древности, постепенно захватывая всё новые области научных знаний: техническое конструирование, строительство и архитектуру, астрономию, физику, химию, биологию и, наконец, общественные науки.

Экономико-математическое моделирование является неотъемлемой частью любого исследования в области экономики. Бурное развитие математического анализа, исследования операций, теории вероятностей и математической статистики способствовало формированию различного рода моделей экономики. Почему можно говорить об эффективности применения методов моделирования в этой области? Во-первых, экономические объекты различного уровня (начиная с уровня простого предприятия и кончая макроуровнем - экономикой страны или даже мировой экономикой) можно рассматривать с позиций системного подхода. Во-вторых, такие характеристики поведения экономических систем, как изменчивость (динамичность), противоречивость поведения, тенденция к ухудшению характеристик, подверженность воздействию окружающей среды определяют выбор метода их исследования. За последние 30-40 лет методы моделирования экономики разрабатывались очень интенсивно. Они строились для теоретических целей экономического анализа и для практических целей планирования, управления и прогноза. Содержательно модели экономики объединяют такие основные процессы: производство, планирование, управление, финансы и т.д. Однако в соответствующих моделях всегда упор делается на

какой-нибудь один процесс (например, процесс планирования), тогда как все остальные представляются в упрощенном виде. В литературе, посвященной вопросам экономико-математического моделирования, в зависимости от учета различных факторов (времени, способов его представления в моделях; случайных факторов и т.п.) выделяют, например, такие классы моделей:

1. статистические и динамические
2. дискретные и непрерывные
3. детерминированные и стохастические.

Если же рассматривать характер метода, на основе которого строится экономико-математическая модель, то можно выделить два основных типа моделей:

- математические
- имитационные.

В чем видятся преимущества математического подхода? Отметим лишь два момента:

1. Возрастает необходимость в уточнении понятий. Математика по сути не может оперировать с нечетко, а тем более неконкретно определенными понятиями. Следовательно, если мы хотим использовать математические методы, то должны с самого начала четко сформулировать задачу. В том числе четко сформулировать все сделанные допущения.

2. Сильная продвинутость математических теорий (линейная алгебра, математический анализ, теория вероятностей, корреляционный и регрессионный анализ, дифференциальные уравнения и т.д.) предоставляет к нашим услугам очень мощный и развитый математический аппарат.

Разумеется, в использовании математических методов есть свои слабые стороны. При попытке формализовать экономическую ситуацию может получиться очень сложная математическая задача. Для того чтобы ее упростить, приходится вводить новые допущения, зачастую не оправданные с точки зрения

экономики. Поэтому исследователя подстерегает опасность заниматься математической техникой вместо анализа подлинной экономической ситуации. Главное и, по существу, единственное средство борьбы против этого - проверка опытными данными выводов математической теории.

Для изучения различных экономических явлений экономисты используют их упрощенные формальные описания, называемые экономическими моделями. Примерами экономических моделей являются модели потребительского выбора, модели фирмы, модели экономического роста, модели равновесия на товарных, факторных и финансовых рынках и многие другие. Строя модели, экономисты выявляют существенные факторы, определяющие исследуемое явление и отбрасывают детали, несущественные для решения поставленной проблемы. Формализация основных особенностей функционирования экономических объектов позволяет оценить возможные последствия воздействия на них и использовать такие оценки в управлении.

Экономические модели позволяют выявить особенности функционирования экономического объекта и на основе этого предсказывать будущее поведение объекта при изменении каких-либо параметров. Предсказание будущих изменений, например, повышение обменного курса, ухудшение экономической конъюнктуры, падение прибыли может опираться лишь на интуицию. Однако при этом могут быть упущены, неправильно определены или неверно оценены важные взаимосвязи экономических показателей, влияющие на рассматриваемую ситуацию. В модели все взаимосвязи переменных могут быть оценены количественно, что позволяет получить более качественный и надежный прогноз.

Под **экономико-математической моделью** понимается математическое описание исследуемого экономического процесса и объекта. Эта модель выражает закономерности экономического процесса в абстрактном виде с помощью математических соотношений. Использование математического моделирования в экономике позволяет углубить количественный экономический

анализ, расширить область экономической информации, интенсифицировать экономические расчеты.

Применение экономико-математических методов и моделей позволяет существенно улучшить качество планирования и получить дополнительный эффект без вовлечения в производство дополнительных ресурсов.

Практическими задачами экономико-математического моделирования являются:

- анализ экономических объектов и процессов;
- экономическое прогнозирование, предвидение развития экономических процессов;
- выработка управленческих решений на всех уровнях хозяйственной иерархии.

Следует, однако, иметь в виду, что далеко не во всех случаях данные, полученные в результате экономико-математического моделирования, могут использоваться непосредственно как готовые управленческие решения. Они скорее могут быть рассмотрены как «консультирующие» средства. Принятие управленческих решений остается за человеком. Таким образом, экономико-математическое моделирование является лишь одним из компонентов (пусть очень важным) в человеко-машинных системах планирования и управления экономическими системами.

Корреляционный анализ является одним из методов статистического анализа взаимосвязи нескольких признаков.

**Корреляционная зависимость** – это такая зависимость, при которой изменение одной случайной величины вызывает изменение среднего значения другой. Конкретных же значений зависимого переменного, соответствующего одному значению независимого, может быть несколько. Корреляционные зависимости могут быть установлены только при обработке большого количества наблюдений.

При корреляционном анализе решаются следующие задачи:

1. Устанавливается наличие корреляции (связи) между величинами;
2. Устанавливается форма линии связи (линии регрессии);
3. Определяются параметры линии регрессии.
4. Определяются достоверность, установленной зависимости и достоверность отдельных параметров.

Более точно теснота связи характеризуется коэффициентом корреляции  $r$ . Коэффициент корреляции лежит в пределах  $0 \leq |r| \leq 1$ . В случае, если  $r = 0$ , то линейной связи нет. Если  $|r|=1$ , то между двумя величинами существует функциональная связь. При положительном  $r$  наблюдается прямая связь, т.е. с увеличением независимого переменного увеличивается зависимое. При отрицательном коэффициенте существует обратная связь – с увеличением независимого переменного зависимое переменное уменьшается.

Коэффициент корреляции определяется по формуле:

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{N \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

где  $x$  и  $y$  – текущие значения наблюдаемых величин;  $N$  – число наблюдений. Существует несколько модификаций формулы коэффициента корреляции, наиболее простая из которых имеет вид:

$$r = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \bar{y}}{\sigma_x \sigma_y}$$

где  $\overline{xy}$  – среднее значение произведения двух коррелируемых величин;  $\bar{x}$  и  $\bar{y}$  – средние значения этих величин;  $\sigma_x \sigma_y$  – среднеквадратичные отклонения соответствующих величин.

Корреляционно-регрессионный анализ считается одним из главных методов в маркетинге, наряду с оптимизационными расчетами, а также математическим и графическим моделированием трендов (тенденций). Широко применяются как однофакторные, так и множественные регрессионные модели.

## **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ПУТЁМ ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ**

### **3.1. Этапы внедрения системы КРІ**

Все ключевые производственные показатели помогают определить, что нужно делать для решения поставленных задач. И тем не менее до тех пор, пока не установлена четкая связь КРІ со стратегией, данная система - опасная иллюзия.

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

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

— повысить «прозрачность» достижения/не достижения нужного результата и сформировать соответствие ожиданий результатам деятельности;

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

— показать каждому его вклад в достижение цели;

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

**В технологии разработки КРІ можно выделить следующие шаги:**

— постановка стратегической цели;

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

— определение способа измерения КРІ и желаемого значения КРІ;

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

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

Когда внедрение начинается уже на этапе разработки показателей.

**Внедрение КРІ** стоит начинать уже на этапе разработки показателей. Непосредственное участие в этом помогает людям лучше понять свою деятельность, повысить прозрачность получения результата и договориться об ответственности (а значит, о наказании — штрафе, которое явно становится справедливым). Важно, что каждый сотрудник начинает понимать, на что он влияет. Если четко показано, кто и где решил все задачи, а кто допустил ошибку на своем участке, то симпатии и антипатии перестают играть роль и руководителю проще и легче контролировать и вносить коррективы, а подчиненному — проще сориентироваться и доказать свою правоту.

Это прекрасная возможность:

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

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

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

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

— договориться о новых терминах, взаимосвязях и ответственности;

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

Чтобы внедрение прошло успешно, очень важно соблюдать следующие требования:

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

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

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

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

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

— содержать поведенческие критерии (сколько раз встретился с клиентом), только если цели не достигаются.

### **Способы внедрения на этапе разработки:**

#### **Вариант № 1- Все процедуры осуществляются внутренними силами.**

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

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

— протекает в рабочих группах соответствующих подразделений;

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

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

### **Основные плюсы**

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

б. вовлечение сотрудников в процесс изменения и внедрения нового

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

### **Основные минусы**

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

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

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

### **Вариант № 2-С экспертным привлечением консультантов**

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

### **Основные плюсы**

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

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

в. выделение именно ключевых показателей эффективности для сотрудников

### **Основные минусы**

а. финансовые затраты на консультантов

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

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

### **Вариант №3-Процессное привлечение консультантов**

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

### **Основные плюсы**

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

б. вовлечение сотрудников в изменения

в. понимание сотрудниками ценности инструмента

г. сотрудники задумываются над показателями эффективности своей деятельности

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

### **Основные минусы**

а. временные, энергетические и финансовые затраты компании

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

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

Стартовая процедура такого внедрения — это семинар по внедрению КРІ.

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

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

Примерный регламент семинара

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

2-я часть. Деловая игра по решению кейса.

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

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

Результаты и дальнейшие шаги по внедрению КРІ

Идеальный результат такого семинара:

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

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

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

## **Что же необходимо учитывать при внедрении КРІ?**

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

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

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

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

**Третий момент — решение спорных вопросов.**

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

**Четвертый момент — оценка достижения КРІ в конце года.**

То, как будет проходить эта оценка, и ее последствия необходимо обговорить заранее, поскольку в первый год работы с показателями можно не знать всех желаемых значений (например, вы придумали индекс удовлетворенности клиента, но пока не знаете, каким он должен быть). Важно, чтобы правила не менялись в течение установленного периода (года, например) или до оценки, когда вы, например, увидите, что КРІ многократно

перевыполнены из-за неправильного определения их значения. Если вы не договорились заранее о том, что будет в этом случае (например, не определили верхний порог перевыполнения), необходимо выплатить причитающееся вознаграждение, а на следующий год ввести новое правило. В противном случае заинтересованность в применении КРІ резко упадет.

Измерение результативности работы сотрудников дает возможность выстроить справедливую и объективную премиальную систему, которую можно разделить на 4 этапа (таблица 1.3.). Она будет мотивировать к повышению эффективности работы сотрудников, и значительно повысит эффективность работы компании в целом.

**Таблица 3.1- Этапы внедрения системы КРІ**

<b>Этапы</b>	<b>Действия</b>	<b>Результат</b>
<b>1 этап</b>		
<b>Аудит компенсационной системы компании</b>	1) Анализ существующей системы оплаты труда. 2) Зависимость ФОТ от финансовых показателей 3 ) Исследование удовлетворенности персонала (условия работы, имидж компании, оплата труда, методы управления, коллектив)	Выявление проблем, постановка конкретных целей
<b>2 этап</b>		
<b>Гармонизация заработной платы</b>	1) Определение ценности должности для компании	<b>Финансовый результат</b>

<p><b>(оптимизация окладов)</b></p>	<p>на основе установленных критериев.</p> <p>2) Определение стоимости должности на рынке труда (мониторинг заработных плат на рынке СПб.).</p> <p>3) Построение лестницы грейдов (график «гармонизации»).</p> <p>4) Выявление «переплаченных» и «недоплаченных» должностей.</p> <p>5) Установление вилок оплаты труда внутри каждого грейда на основе ценности должности для компании и рыночной стоимости специалиста.</p> <p>6) Установление гармонизированной заработной платы (оклада) для каждой должности.</p>	<p>Снижение текущих расходов, сокращение затрат на фонд оплаты труда min 15%</p> <p>Контроль расходов на оплату труда</p> <p>Оптимизация штата (сокращение персонала и перераспределение функций)</p>
-------------------------------------	--	---

### 3 этап

<p><b>Разработка и внедрение системы оценки результатов работы с использованием технологии KPI.</b></p>	<p>1) Проведение для линейных руководителей обучающего семинара по внедрению системы.</p> <p>2) Разработка производственных</p>	<p><b>Финансовый результат</b></p> <p><b>Сокращение затрат на фонд оплаты труда от 20%</b></p> <p>Оптимизация штатной</p>
---	---	---

<p>(коэффициент, указывающий степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте)</p>	<p>показателей (оцифровка должностей).</p> <p>3) Разработка процедуры измерения.</p> <p>4) Расчет коэффициента результативности сотрудников (оценка результатов труда).</p> <p>5) Построение рейтинга эффективности.</p> <p>6) Выявление и анализ причин низкоэффективности сотрудника.</p>	<p>структуры</p> <p>Выявление результативности сотрудников:</p> <p>Низкоэффективные – увольнение</p> <p>Среднеэффективные – мотивация</p> <p>Высокоэффективные - премирование</p> <p>Получение стратегически важной информации для принятия правильных управленческих решений</p>
--	---	---

#### 4 этап

<p><b>Создание и внедрение системы премирования на основе коэффициента результативности</b></p>	<p>1) Создание и внедрение матрицы премирования (привязка премии к результатам труда).</p> <p>2) Определение категории премирования и источник премирования.</p> <p>3) Расчет премии сотрудников</p> <p>4) Корреляция ФОТ от финансовых показателей</p> <p>5) Разработка положения о компенсационной политике компании *</p>	<p><b>Финансовый результат</b></p> <p><b>Увеличение выручки min на 15%</b></p> <p>Повышение производительности труда на 25%</p> <p>Повышение управляемости персонала</p> <p>Увеличение стоимости компании и инвестиционной привлекательности</p>
---	--	--

### **3.2. Оценка эффективности внедрения системы мотивации методом КРІ**

Наверное, не существует идеальной и абсолютно справедливой системы стимулирования персонала. Однако существуют простые правила, позволяющие любой системе быть более эффективной и действенной. Система мотивации должна быть:

- проста и понятна всем;
- прозрачна и публична;
- максимально объективно учитывать результаты деятельности, квалификацию и т. д.;
- приниматься (утверждаться) коллегиально.

Только при соблюдении этих правил у персонала компании формируется устойчивое мнение, что каждый сотрудник имеет возможность контролировать (в отдельных случаях даже самостоятельно просчитывать) результаты деятельности.

Система мотивации «Asia Inshurans» состоит из нескольких основных блоков:

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

По мнению большинства HR-менеджеров, самой сложной является разработка материальной системы мотивации. Невозможно выстроить справедливую систему материальной мотивации, если не будут абсолютно прозрачными критерии оценки принятия решений. Поэтому главный шаг – это разработка показателей эффективности деятельности (KPI, Key Performance Indicators) как для компании в целом, так и для каждого структурного

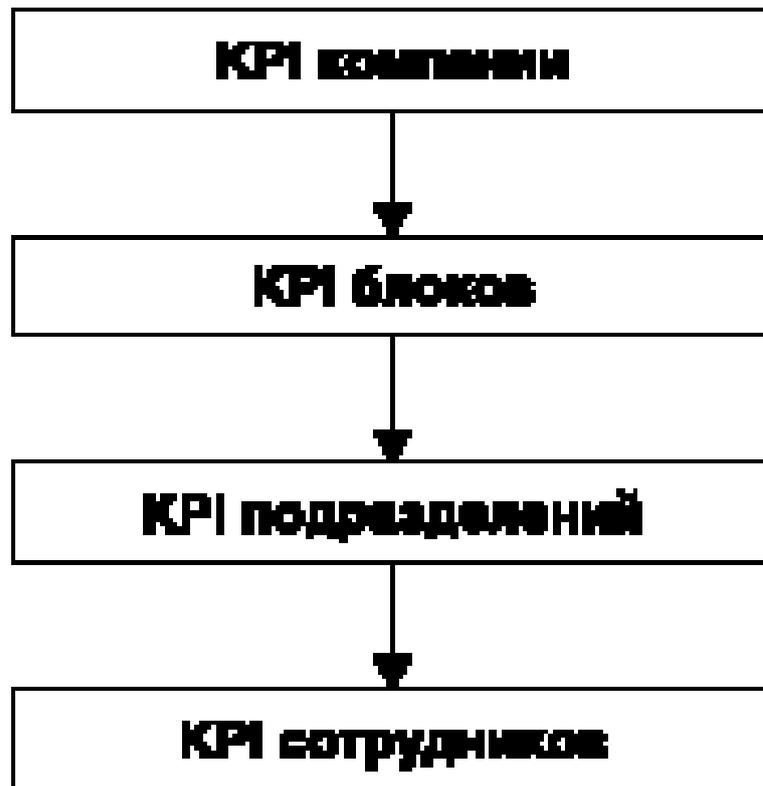
подразделения. Работа эта сложная, кропотливая, длительная и, как показывает практика, самая важная при разработке системы мотивации. Кроме того, наличие четких конкретных измеримых количественных показателей существенно снижает долю субъективных экспертных оценок, делая систему мотивации предельно объективной.

В «Asia Inshurans» необходимо ежегодно устанавливать ключевые показатели KPI для компании в целом, которые будут утверждаться Советом директоров .

Затем разрабатываются количественные и качественные KPI блоки подразделений компании:

- продающих подразделений;
- подразделений, способствующих продажам;
- обслуживающих подразделений.

На следующем этапе разрабатываются KPI конкретных подразделений внутри блоков, и только после этого – показатели внутри подразделений для основных рабочих мест.



**Рисунок 3.1- Разработка ключевых показателей эффективности деятельности компании «Asia Inshurans»**

Все сотрудники должны знать: если в течение года компания не добьется поставленных задач и КРІ не будут достигнуты, то вне зависимости от того, как сработали отдельно взятые подразделения, персонал не получит годового бонуса. Такой подход способствует тому, что подразделения будут заинтересованы в успешной работе друг друга и достижении единых целей.

Показатели, применяемые в компании, просты и понятны. Финансовые службы, которые рассчитывают и оценивают конечные итоги, на системной основе информируют обо всех промежуточных результатах руководителей структурных подразделений и сотрудников, которые благодаря этому могут в течение года корректировать свою деятельность.

Система мотивации и КРІ должна утверждаться в январе. В течение года они не меняются. Это очень важный момент! В ходе “игры” правила никогда не

должны меняться. Все свежие идеи по улучшению системы мотивации или внедрению новых показателей могут быть внедрены только в следующем году.

Предлагается начинающим HR-менеджерам не претендовать на авторскую разработку системы мотивации и KPI. Для этой деятельности необходимо глубокое погружение в специфику отрасли, в ее нюансы и приоритеты. Также советуется активнее выстраивать коммуникации с топ-менеджментом компании и выступать скорее организатором процесса, нежели единоличным автором.

Рекомендуется создать рабочую группу, состоящую из ключевых специалистов компании: руководителей высшего звена и ведущих подразделений, представителей финансовых служб. В таком составе, как правило, в оптимальные сроки удается разработать KPI и систему мотивации, чутко настроенные на специфику деятельности компании. Коллегиальная разработка очень эффективна и в тех случаях, когда требуется прийти к компромиссным решениям.

Основное преимущество систем KPI в том, что процесс принятия решений сводится к анализу данных, которые доступны в любой момент и представлены в заранее утвержденном формате.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**1. Каримов И. А. Заседание Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященное итогам социально-экономического развития республики в 2009 году и важнейших приоритетах устойчивого развития экономики в 2010 году. // Правда Востока. 30.01.2010 г.**

**2. Каримов И. А. Модернизация экономики от 29.01.2010**

3. Каримов И. А. Мировой финансово - экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана.-Т.: Узбекистон, 2009 г.-46с.

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

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

6. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 ноября 2008 года № УП-4053 «О мерах по дальнейшему повышению финансовой устойчивости предприятий реального сектора экономики».
7. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. Пер. с англ. - М.: Изд-во "Вершина", 2008.
8. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. - СПб.: Изд. дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2007.
9. Бурганова Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности // Персонал Микс. - 2005. - N 6.
10. Introducing KPI in the government sector. Possible futures for the HR functions. David Owens and Anne Keegan, 2008.
11. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности. Управление персоналом 2002. № 7
12. Новицкий Н.И. Основы менеджмента: организация планирования производства. – М: Финансы и статистика, 2004г.
13. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2005. 312 с.
14. Эсаулова И.А. «Управление человеческими ресурсами организации» - ПГТУ – Пермь, 2006
15. <http://www.gov.uz/ru/cmnu.scm?cname=others>
16. <http://www.tfi.uz>
17. [www.asiainsurance.uz](http://www.asiainsurance.uz)
18. <http://www.versii.com/telegraf/print.php?id=2846>
19. <http://www.ut.uz/rus/obrazovani>
20. <http://stat.uz/>
21. [http://www.gkas.uz/pod\\_org/sanoat.htm](http://www.gkas.uz/pod_org/sanoat.htm)
22. <http://www.rdc-training.ru/offer/sys/>