## Система нематериальной мотивации персонала

2015

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, современные рыночные условия диктуют радикальное изменение роли человека в системе управления, превращая его в важнейший ресурс организации. Приоритетной задачей управления становится обеспечение условий для наибольшего раскрытия возможностей и способностей человека и получения максимальной трудовой отдачи в соответствии со стратегией развития организации. Возрастают требования к уровню социально-психологической включенности работника в свою трудовую деятельность, психологической совместимости коллектива, в котором он трудится, уровню сплоченности коллектива и согласованности совместных усилий и действий. Трудовая мотивация работников, ее формирование усилиями руководителей выступает в современной организации важнейшим фактором выживаемости в жесткой конкурентной борьбе, а также главным фактором роста производительности, качества обслуживания, качества производимой продукции, коммерческого успеха и эффективности организации в целом.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Действительно, одним из наиболее важных аспектов управления человеческими ресурсами является обеспечение эффективной мотивации к повседневной трудовой деятельности. Данный вопрос заслуживает особого внимания со стороны руководителей, стремящихся приумножить успех свое организации. Именно поэтому исследование мотивации труда лежит в основе разработок социологов и экономистов на протяжении долгого времени промышленного и организационного развития. Главная особенность теорий мотивации заключается в том, что до настоящего момента ни одна из них не потеряла своей актуальности. Этот факт объясняется тем, что организации используют основные выводы и рекомендации совершенно разных теорий мотивации, которые возможно являются несовместимыми с их деятельностью. Положения этих теорий выступают в роли оценки существующей или формирующейся теории мотивации на предприятии.

Значимость оценки мотивации как составляющей части совокупности условий преодоления экономического кризиса требует тщательного осмысления применения теории мотивации и достижения желаемых результатов. Внимание исследователей к этой проблеме объясняется тем, что мотивация - многофакторная система, ее проявления многоаспектные и сложные. Причем теоретическое и практическое представление о характере мотивационных факторов в некоторых случаях не совпадают с их реальным практическим применением.

Степень научной разработанности проблемы: Проблеме мотивации труда было посвящено много научных работ. Наиболее известными классическими зарубежными содержательными теориями мотивации являются теория иерархии А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория К. Альдерфера. К классическим зарубежным процессуальным теориям мотивации относятся теория ожиданий В. Врума, теория равенства Дж. Стейси Адамса, теория постановки цели Э. Лока, теория усиления психолога В. Скиннера, Л.С., и разработанный А.А. Литвинюком мотивационный комплекс-набор причин, мотивирующий трудовую деятельность.

В качестве современных теорий мотивации были разобраны теория атрибуции Ф. Хайдера, теория Х. Хекхаузена, теория Х. Шольца, теория Е.А. Локке, теории саморегулирования и контроля, относящиеся к рабочей мотивации, сформулированные А. Бандурой, С.С. Карвером и М.Ф. Шейером, В. Хеккером и Р.Дж. Лордом, теория саморегулирования Дж. Кула и модель Рубикон Хекхаузена и П.М. Голлвицера.

Среди отечественных исследователей нами были изучены теории мотивации Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, Б.Ф. Ломова, а также А.А. Литвинюк и А.Я. Кибанова. Большой вклад в теории мотивации внесли подходы социологов В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова, которые описали основную тенденцию в развитии теоретико-методологических концепций (парадигм) экономики труда.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Объектом исследования является система мотивации в профессиональной сфере.

Предметом исследования является реализация системы нематериальной мотивации труда в российской организации.

Цель данной работы: проанализировать специфику методов нематериального стимулирования через корпоративное СМИ на примере журнала ВТБ «Энергия команды»

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические подходы к изучению мотивации.

. Изучить проблематику нематериальной мотивации труда.

3. Уточнить место корпоративных СМИ в системе нематериального стимулирования.

4. Раскрыть общую характеристику журнала ВТБ «Энергия команды»

. На основе контент-анализа определить основные методы и формы нематериальной мотивации, а так же освещение в корпоративных СМИ.

Гипотеза исследования состоит в утверждении того, что нематериальная трудовая мотивация работников играет очень важное значение в управлении современной организацией и определяет ее эффективность.

Теоретико-методологическая основа исследования. В основе настоящего исследования лежат фундаментальные разработки отечественных и зарубежных исследователей по проблемам трудовой мотивации.

Основными теоретико-методологическими источниками для работы послужили труды и идеи зарубежных классиков, заложивших основы теоретических подходов: Э. А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Л. Портера, Э. Лоулера, В. Врума

В работе были использованы следующие социологические методы: сравнительный анализ периодических изданий, контент-анализ документов.

В процессе работы была использована эмпирическая база:

1. Материалы исследования человеческих ресурсов ВЦИОМ от 21- 22 апреля 2014 года

. Данные исследования рынка корпоративного СМИ России, проведённого компанией «Inside PR» (2014)

. Материалы исследования корпоративных изданий в структуре корпоративного СМИ, проведенного Бабкиным А.Н., «.Корпоративные издания в структуре печатных СМИ: типологические и профильные характеристики Автореферат- 2010г.

. Результаты исследования корпоративных медиа в России Баканова Р.П. И Симкачевой М.В. «Корпоративные медиа в России: жанрово-стилистический аспект» от 2011г.

. Материалы исследования эффективности корпоративных СМИ Агафоновым Л.С. «Методика экспресс-оценки эффективности корпоративных СМИ» 2008

. Корпоративные данные на официальном сайте ВТБ 24

7. Подборка журналов ВТБ «Энергия команды» за 2012/2013/2014/2015 годы.

Практическая значимость работы: Материалы работы могут оказать практическую помощь работникам корпоративной прессы, руководителям компаний и предприятий в решении проблем функционирования корпоративных масс-меди.

На основании целей и задач была определена следующая структура работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии, приложения.

В первой главе, посвященной теоретико-методологическому обоснованию ведущих понятий, рассматриваются теоретические подходы к изучению мотивации и проблематика нематериальной мотивации труда, раскрываются ведущие характеристики системы. В частности, рассматривается понятие мотивации, рассмотрены основные звенья механизма мотивации, дана классификация моделей, форм мотиваций, выявлены достоинства и недостатки мотивационных концепций.

Во второй главе рассматривается анализ реализации программ и проектов нематериального стимулирования через корпоративные СМИ, раскрывается специфика современного корпоративного СМИ, дается понятие корпоративного СМИ, рассмотрены типы журналов, их функции. Далее, идет исследование журнала ВТБ «Энергия команды» и его анализ.

В заключении сформулированы основные положения и выводы по проделанной работе.

# 1. Теоретико-методологические основы изучения трудовой мотивации

трудовой мотивация нематериальный стимулирование

1.1 Теоретические подходы к изучению мотивации

В современной действительности мотивация представляет собой феномен, который является объектом изучения многих областей знания. Следует отметить, что несмотря на вышесказанное единого мнения по поводу определения смысловой нагрузки данного понятия не существует. Также нет общепринятой дифференцировки смысла составляющих мотивации таких, как «мотивы» и «мотивация», «стимулы» и «стимулирование». C разных точек зрения на категорию мотивации смотрят специалисты в области экономики, социологии и психологи.

В целом в науке и практике сформировалось несколько основных точек зрения. Во-первых, одни исследователи отождествляют мотивацию со способами стимулирования трудовой деятельности, другие считают, что данные параметры имеют прямо противополжный смысл (О.С. Виханский1). Третья группа ученых рассматривает стимулирование как один из методов мотивации. Что касается детального рассмотрения структуры трудовой мотивации, более подробный ее анализ представлен в работе исследователя О.Н. Горшковой2. Автор иллюстрирует управленческий, психологический и социологический подходы к понятиям мотива, мотивации, мотивирования, трудовой мотивации, стимулов, стимулирования.

Все без исключения подходы к анализу феномена мотивации «не потеряли своей актуальности»3 до настоящего времени. Это подчеркивается тем фактом, что желание сотрудников активно работать является определяющим моментом в повышении степени эффективности деятельности любой организации. Применение инновационных технологий и современного оборудования, разработка траекторий и стратегий не позволят достигнуть должного успеха, если сотрудники любой профессиональной организации не будут иметь нужную степень адекватно сформированной мотивации к достижению собственных целей. Поэтому также важно, чтобы современное управление ставило главной задачей формирование трудовой мотивации персонала.

Также следует отметить тот факт, что «мотивация» и «стимулирование» как понятия имеют множество общих черт, но при этом феномен «стимул» обозначает практически всегда нечто материальное, реже морально значимое поощрение. Тем самым термин «мотив» используется в более широком смысле и охватывает все стороны поведения работника.1

Мотивация в общем смысле определяют как осознанное человеком побуждение к активности, целеполаганию, решению значимых задач. В данном контексте подразумевается стремление значимое внутренне. Оно проявляется только при полном осознании субъектом той или иной деятельности. Ядром мотивации является потребность определенного рода (физиологическая, духовная, ценностная), после удовлетворения, которой импульс к действию существенно снижается.

Стимулирование представляет собой меру внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека. Для управления стимулирование становится главной задачей в том случае, если существует факт склонения субъекта к совершению ожидаемого действия, изменению поведения. Если наблюдается тенденция к поощрению, вознаграждению то стимулирование считают позитивным, если применяются штрафные санкции, стимулирование отличается негативным характером.

Из вышеописанных определений вытекает проблема разностороннего описания различий между мотивацией и стимулированием. Сходства данных понятий заключается в том, что их сущностный смысл содержит техники воздействия на личность человека, благодаря которым программируется ее поведение. Но при этом мотивация характеризует индивидуальность личности, является ее психологической характеристикой, осознается внутренним миром человека. Стимулирование в свою очередь зависит от внешних факторов. Также различие между описанными феноменами заключается в том, что стимулирование является простой формой воздействия на человека, к примеру, получение бонусов за покупку.

На знании процессов формирования внутренней мотивации построены цельные концепции рекламных компаний, основной смысл которых заключается в становлении у клиента особого мировоззрения, благодаря которому покупка нового товара становится принципиальной потребностью. Например, с выходом новой модели современных смартфонов их функциональность почти не меняется, хотя спрос на них только растет.2

Таким образом, стимулирование - это лишь только влияние на личность, непрекращающееся до того времени, пока процесс активен, пока траектории формирования стимула реализуется на практике.

Протекание мотивации зависит от внутренней сферы личности, ее психоэмоциональных свойств. Длительность мотивации зависит от силы потребности, и может быть продлена под влиянием нового более сильного стимула, или наоборот прекращена. Мотивация эффективна только для конкретной личности, хотя стимулировать можно группы людей.

Данная тенденция прослеживается на примере любой компании или предприятия: внеочередной отпуск или премия всегда побуждают работников к эффективному выполнению собственных обязанностей.

Мотивация практически не поддается исправлению, стимулирование подвержено динамике.

Проблема управления мотивацией к труду имеет тесную связь с проблемой повышения качества трудовой жизни, которая направлена на выстраивание оптимального социально-психологического климата в организации, совершенствования условий труда и досуга работников. Об этом всесторонне пишут исследователи О.О. Апухтин1 и Г.В. Скрипникова2. Данные авторы иллюстрируют актуальность того факта, качество трудовой жизни - интегральное понятие, подразумевающее разграничение уровня и степени эффективности протекания социального и духовного развития человека через его профессиональную деятельность.

Все существующие на сегодняшний день подходы к изучению мотивации с точки зрения социологии управления делят на классические и современные. Первые подразделяются на содержательные и процессуальные теории мотивации. Наиболее известными классическими зарубежными содержательными теориями мотивациями являются теория иерархии А. Маслоу, теория К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Историческая особенность данных теорий заключается в том, что их назначение сформулировано в попытке объяснить факт побуждения человека к действию». В данной связи содержательный подход описывает структуру потребностей, их смысл и связь потребностей связаны с мотивацией человека к деятельности.

Основной смысл представлений А. Маслоу2 заключается в восприятии человеческих потребностей через их физиологическую и духовную специфику, путем выстраивания иерархии. Базовыми автор считал физиологические потребности, потребности в безопасности, На более высокий уровень он «ставил» потребности в духовной близости и любви, потребности в уважении и самоуважении, потребности в самореализации и самоактуализации.

Данную классификацию ученый смог сформулировать, руководствуясь несколькими принципами: 1) процесс формирования потребностей у человека происходит постоянно; 2) человеческие потребности находятся в соподчинении, 3) человек, как биологическое существо ставит в приоритет физиологические потребности, 4) потребности высокого ранга становятся актуальными тогда, когда удовлетворяются необходимости низшего разряда.

Что касается теории К. Альдерфера3, в ней представлены три категории потребностей: потребности существования, потребности связи и потребности роста. В отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер отмечает тот факт, что движение от потребности к потребности может происходить не только снизу вверх по траектории удовлетворения, но и снизу вверх к состоянию фрустрации.

По мнению Д. Макклелланда, существует три типа потребностей: высокого уровня - потребности достижения, потребности соучастия и потребности властвовать. Эти потребности приобретаются в процессе социального развития и формируются под влиянием опыта и обстоятельств. Данные потребности имеют низкую степень взаимообусловленности.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга2 является более оригинальной, так как формулирует представления о том, что ликвидирование причин неудовлетворенности трудом (факторы здоровья или гигиенические факторы), не увеличивает удовлетворенность трудом, и наоборот - ослабление действия факторов, оказывающие большое влияние на удовлетворенность трудом (мотивирующие факторы), не приводят к резкому увеличению неудовлетворенности трудом. То есть процессы удовлетворенности и неудовлетворенности трудом обусловлены разными факторами (см. приложение таблицу) и не связаны между собой.

Таким образом, сложилось мнение о том, что содержательные теории мотивации предложили большое количество информации для раскрытия истинного смысла мотивационной сферы личности людей. При этом они имеют много недостатков:

) не содержат данных о механизмах мотивации;

2) не учитывают поведенческие аспекты и факторы внешней среды, влияющие на мотивационную сферу.

По мнению автора А.С. Осиповой добавляет вывод о том, что многие содержательные теории не описывают универсальных мотивов человека, которые важны для каждого члена социума. Также она отмечает тот факт, что воздействие конструктивных элементов содержательных теорий на поведение и результаты выполнения какой либо работы зачастую представляются иллюзорным и непрямым».

Классическими зарубежными процессуальными теориями мотивации являются теория ожиданий В. Врума, теория (равенства) справедливости Дж. Стейси Адамса, теория постановки целей Э. Лока и теория партисипативного управления2. Теория партисипативного управления базируется на признании того факта, что доступ рядового работника к управленческой сфере мотивирует к повышению чувства ответственности за выполнение собственных профессиональных задач.

В рамках теории постановки целей Э. Лока формулируется представление о том, что поведение работника зависит от целей, которые он ставит перед собой. Цель должна отвечать критериям сложности, содержательности, оправданности.

Сущностным звеном теории ожиданий В. Врума является дифференцировка мотивационного процесса на компоненты и результат, который суммируется при учете усилий работника, характера исполнения работы и ее результата. Каждый профессионал вкладывает в процесс работы собственные ожидания, которые также влияют на ее итог. Ожидания заставляют человека ощущать то, каким результат может стать, и что для этого он должен сделать. Если этот процесс нарушить, то мотивация будет значительно ослаблена.

Что касается теории (равенства) справедливости Дж. Стейси Адамса, основной ее мыслью является утверждение о том, что удовлетворенность трудом у профессионала формируется под влиянием социальной справедливости и объективной оценке со стороны руководства. Если этот принцип не соблюдают, то мотивация к улучшению качества работы сходит на нет.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали модель мотивации, связавшие концепцию ожидания и концепцию справедливости. В модели Портера- Лоулера обозначены пять переменных: затраченные стремления, воспринятие, приобретенные итоги, вознаграждение, степень удовлетворения. Основной смысл теории заключается в том, что результат работы зависит от усилий человека, понимания им своих способностей и роли в совместной деятельности. Также обозначается тот факт, что человек будет стараться сильнее в том случае, если вознаграждение за труд будет иметь стабильную ценность. В данном случае происходит соединение теории ожидания в контексте оценки полученного результата и элементы теории справедливости в рамках адекватного вознаграждения за труд.

Таким образом, устанавливается емкая причинно-следственная связь между результатом труда и чувством удовлетворения работника, которая говорит о том, что результативность деятельности должна постоянно повышаться.

Теория усиления психолога В. Скиннера 1 содержит в себе ключевую идею о том, что поведение людей «смотрит в прошлое». Другими словами то как человек ведет себя в настоящем основано на прошедших событиях.

Особенностью процессуальных теорий мотивации является тот факт, что их сущностный смысл связывает поведение человека с восприятием и интерпретацией определенной ситуации, а также процессом прогнозирования последствий выбранного поведения. Недостатком процессуальных теорий можно назвать некую степень поверхностности формулировок. Другими словами в них отсутствует конкретное описание механизмов зависимости мотивов и поведения. В основном теории описывают познавательные процессы личности, с помощью которых осуществляется выбор. При этом процессуальные теории мотивации имеют достаточную теоретическую и практическую значимость.

Также анализом сущности классических теорий мотивации занималась исследователь Д.В. Семенова, которая в некоторой степени соглашается с автором А.С. Осиповой, в контексте утверждения о том, что теории трудовой мотивации не дают информации о том, как знания могут быть преобразованы в действия. Также исследователи считают, что теории мотивации не дифференцируют вклад результативности работы в мотивационную сферу при выполнении деятельности различной степени сложности. Также существующие концепции активности человека не дают знаний о том, как мотивация формируется в процессе труда и за его пределами и т.д.».

Психолог И.О. Мазняк 3 акцентирует внимание на теориях, описывающих специфику образа рабочего. Автор говорит о том, что современная наука рассматривает феномен мотивации с точки зрения анализа комплекса факторов, воздействующих на формирование и функционирование процесса мотивации. Данный подход называют «теории комплексного управления мотивацией». Среди них манифестной является теория Ф. Тейлора. Данного ученого часто считают человеком, упростившим понятие мотив.

Тейлор выдвигает несколько концептуальных идей, которые требуют практического применения. Их основной смысл заключается в том, что каждый работник должен выполнять максимально сложные обязанности с целью повышения степени трудовой отдачи и эффективности результата.

Концепция Тейлора подразумевает неотъемлемое осуществление в жизнедеятельности отдельных ключевых современных идей: любому рабочему необходимо доверять осуществление более трудной деятельности, предельно надлежащей его умением и возможностям; любого сотрудника следует стимулировать таким образом, чтобы эффективность его работы и результат были высокими.

Теория, предложенная Р. Лайкертом, имеет свои оригинальные особенности, так как в ней проанализированы основные методы управления. Автор обосновал четыре модели управления, критерием для классификации которых стала оценка взаимодействия формальной и неформальной организаций. Итогом рассуждений исследователя стал акцент на специфике управленческих принципов организации, определяющих и степень ее эффективности.

Также существует теория человеческих отношений Э. Мэйо, которая содержит следующие постулаты: 1) трудовая мотивация зависит от социальных норм организации, и не должна быть сформирована на основе физиологических потребностей и материальных стимулов; 2) ключевой мотив эффективности труда - удовлетворенность им, как профессиональной деятельностью; 3) мотивация должна реализовываться на практике в достойную заработную плату, вероятность должностного повышения, ориентир руководства на сотрудников, интересное содержание и смену работы, современные способы системы труда.

Еще одна оригинальная концепция или «ХY- теория» Д. Макгрегора объединяет в себе включает две противоположные точки зрения: теорию «Х» и теорию «Y». Первая исходит из того, что менталитет современного человека заключается в том, что он избегает работы, не обладает нужной степенью честолюбия, не хочет брать на себя никакой ответственности, проявляет пассивность. Людей на производстве нужно принуждать к качественному труду путем использования санкций. Таким образом, руководство любой организации должно производиться методом «кнута», а никак иначе.

Теория «Y» говорит о том, что современные организации не в состоянии обеспечить людям должных условий труда, дать возможность реализовываться творчески. Другими словами нежелание работать есть следствие внешних причин.

Представления Макгрегора не признавались полными и породили теорию «Z» У. Оучи. Она говорит о том, что мотивацию целесообразно формировать в коллективе. Существует вечная ценность «производственного клана» или представление о коллегах как о семье. В такой организации отношения между сотрудниками строятся на доверии и преданности общим целям.

Теорией комплексного управления мотивацией, по мнению И.О. Мазняк, является концепция управления работой Дж. Хекмана и Г.Р. Олдхема. В данном случае восприятие сущности мотивации трудового поведения связано со специфическими чертами профессиональной деятельности. Переменными в модели являются черты управленческой работы по формированию мотивации, а именно: знание и профессионализм, увеличение персональных потребностей и условий, доставляющие удовлетворенность.

Концепция Хекмана и Олдхема активно используется в практике современных организаций с целью повышения эффективности их работы.

В последние годы ХХ века возникли новые теории, такие как теория атрибуции. Она представляет собой концепцию индивидуальности восприятия и межличностного поведения. Ее автором в большинстве случаев считают Ф. Хайдера. Он что поведение человека складывается из внутри личностных ресурсов и внешних сил. Причем автор подчеркивал, что детерминанты поведения являются не реальными, а воспринимаемыми. Другими словами каждый сам формирует для себя мотивационные цензы. По мнению И.О. Мазняк1, Х. Шольцем предложена весьма адекватная для упорядочивания известных теорий и концепций мотивации классификация.

Фундаментальным трудом в разработке проблемы мотивации в XXI веке является работа Х. Хекхаузена «Мотивация и деятельность»2. Автор в своей концепции делает акцент на экспрессию и интринсивность мотивации. Х. Хекхаузен определяет мотив как теоретическую категорию, которая включает в себя физиологические нужды индивидов: утоление голода, жажды. Понятие «мотив» включает такие понятия, как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т.д.

В современной науке и практике существую мнения о том, что теории трудовой мотивации как содержательные, так и процессуальные обладают отдаленностью от действительности или «дистальностью». Другими словами все существующие теории работают на прогнозирование, а не реальную практику.

Современные теории мотивации, в отличие от традиционных, по мнению А.С. Осиповой, допускается объединить согласно свойству «проксимальности» (т.е. близости) к воздействию. Прогрессивные (трудовые) теории мотивации представлены проксимальными к воздействию, таким образом, как и конкретно, направлены на процесс. Они включают цели и саморегулирование в качестве господствующих конструктивных компонентов.

Содержательные характеристики современных теорий мотивации более конкретны и применяются в реальной практике. Также в данных теориях ключевой является парадигма постановки целей.

Оригинальным звеном в современных теориях мотивации выступают представления Е.А. Локке. Автор говорит о том, что цель является стимулом поведения путем акцентуации четырех механизмов: направление внимания, мобилизация усилия на задаче, поддержка постоянства задания и содействие стратегическому развитию. При адекватном сочетании данных механизмов формулируется два ключевых признака цели деятельности: интенсивность и содержание. Интенсивность цели характеризуется обязательностью, и априори трудностью, специфичностью. Также отмечается тот факт, что неопределенная цель легче достижима, чем детально проработанная. Данное утверждение позволяет приди к выводу о том, что на результат работы положительно влияют трудно достижимые цели. Данная тенденция широко применяется в организации деятельности промышленных предприятий.

Но при этом в науке существует точка зрения, которая указывает на тот факт, что чередование умеренных, сложных, легких целей увеличивает прочность обратной связи и повышает эффективность саморегулирования работы в организации. Устойчивость «гомеостаза» деятельности приводит к более высоким уровням сформированности мотивации, чем просто постановка цели.

Таким образом, ключевым фактором мотивации является способность членов организации самосовершенствоваться в контексте совместной деятельности.

Теории саморегулирования и контроля, принадлежащие к рабочей мотивации, были сформулированы С.С. Карвером, М.Ф. Шейером, А. Бандурой, В. Хеккером и Р.Дж. Лордом.

Все вышеописанные теории базируются на фундаментальных традициях социологической и социально-психологической науки различного ранга, но включают в себя некоторые общие основные теоретические и методологические положения. Примером служат их составные части такие как целевая ориентация или (кибернетическое) моделирование саморегулирования. Факт их наличия доказывает, что теории саморегулирования и контроля скорее дополняют друг друга и имеют небольшую степень противоречивости. Также следует отметить, что указанные концепции подтверждены эмпирическими исследованиями. Их недостатками можно считать отсутствие интеграции дистальных (эмоции, диспозиции) и проксимальных (постановка цели, саморегулирование) конструктивных элементов.

Синтетическое единство конструктивных элементов теории саморегулирования и контроля неоднократно проверялось в различных исследованиях. Например, исследования Дж. Кула и модель Рубикон Хекхаузена и П.М. Голлвицера2 . Последний представляет мотивационную сферу личности как комплекс одной или нескольких фаз. Модель Рубикон в свою очередь синтезирует мотивацию и волю, тем самым выделяя четыре фазы акта мотивации в связи с действием. К ним относят: взвешивание или выбор, планирование или усилие воли, действие или усилие воли и оценивание продуктивности мотивации. «Рубиконом» в данном случае является линия разрыва между взвешиванием и проявлением воли, между мотивацией и намерением. Таким образом, данная модель является ступенью к сложным теориям поведения человека в трудовой и профессиональной сфере.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что анализ мотивации труда дает возможность продуктивно оценить соотношение значимости классических теорий мотивации и современных концепций активности человека в различных сферах жизнедеятельности. В науке находится мало противоречий тому факту, что диспозиция мотивов не играет никакой роли в сложных моделях мотивации и воли.

Следует отметить тот факт, что недавние достижения в исследовании трудовой мотивации носят скорее теоретическую значимость, нежели играют практическую роль. Безусловно, эти знаний помогают сформировать понимание специфики выстраивания траектории индивидуального поведения на рабочем месте, роли в производственном процессе. Человеческое общество испытывает недостаток в разработке конкретных методов использования различных принципов мотивации и стимулирования в реальной практике. Если данные приложения появятся, этот этап развития психологии мотивации станет достижением не только в области понимания общечеловеческих отношений, но и приведет к тому, что процесс прогнозирования установок к труду (например, удовлетворенности), трудового и организационного поведения (например, текучести, абсентеизма, обязательств, реакции на стресс, на кризис) и роли конструктивных элементов будет эффективно определять результаты выполнения работы.

Среди отечественных исследователей наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов. По мнению теоретика Р.В. Губарева, в данных исследованиях превалировали примеры применения знаний о мотивации в контексте педагогики. Но несмотря на их высокую практическую значимость, именно ввиду узкой специализации эти представления не получили дальнейшего развития.

Что касается современных российских ученых, наиболее оригинальными являются представления А.А. Литвинюка 2 . Он разработал мотивационный комплекс-набор причин, состоящий из пяти групп, влияющих на трудовую деятельность человека или коллектива.

Данные группы представлены:

1) мотивы приобретения (МП);

) мотивы безопасности (МБ);

) мотивы энергосбережения (МЭ);

) мотивы подчинения (МП);

) мотивы удовлетворения (МУ).

Первая группа включает в себя ожидания вознаграждения за результаты деятельности. Что касается, мотивов безопасности, они представляют собой стремления избежать наказания или порицания в работе; мотивы энергосбережения заставляют людей выбирать ту деятельность, выполнение которой подразумевает наименьшие энергетические затраты; мотивы подчинения отражают коллективные отношения, которые реализуются в стремлении соответствовать нормам поведения и выполнять ролевые предписания. Мотивы удовлетворения заключаются в необходимости испытывать положительные эмоции в процессе реализации профессиональных навыков. Сила и значимость данных групп мотивов неоднозначна и неодинакова по степени выраженности, в итог побеждает тот, который быстрее реализуется. Другими словами приоритет мотивов зависит от обстоятельств.

Известный специалист, уделяющий внимание проблемам мотивации, - А.Я. Кибанов1, исследуя группу ведущих мотивов, также говорил о том, что смысловые характеристики мотивов зависят от специфики ситуации. По его мнению, мотив является стремлением работника получить определенные материальные поощрения, которые называются стимулом. Стимул перерастает в мотив только в том случае, когда человек может реально выполнить все этапы удовлетворения текущей потребности. Талантливый руководитель всегда точно знает, какова необходимая стратегия манипуляции стимулами.

Также значимый вклад в теории мотивации внесли представления социологов В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова2. Ученые говорили о том, что ключевой тенденцией парадигм экономики труда является развития ядра мотивации. Ведущие мотивы зависят от жизненных обстоятельств работника, Но, несмотря на ее оригинальность, можно выделить три главных компонента, которые присутствуют в мотивации любого человека, а именно:

1) направленность на содержание трудовой деятельности; 2) стремление получать достойное вознаграждение за труд; 3) стремление совершенствоваться как профессионал.

Теоретический вклад в развитие теорий мотивации внес ученый А.Г. Здравомыслов, который говорил о том, что существует четыре основных группы мотивов труда: 1) стремление повысить благосостояние путем получения высокой заработной платы; 2) интерес к сущности профессиональной деятельности; 3) установление адекватных взаимоотношений в коллективе с положительным эмоциональным фоном; 4) признание практической значимости собственной деятельности.

По мнению автора, материальная стабильность дает возможность работать «в удовольствие», следовательно, повышать собственный интерес к содержанию работы, затем формируется творческая активность, и понимание значимости собственной работы по отношению к другим людям.

Таким образом, современные теории также, как и традиционные, не противоречат друг другу, отражают многогранность, нестандартность мотивационной сферы человека. Данный факт подтверждает необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы поиска смысла трудовой мотивации.

Каждый из подходов и любая концепция мотивации иллюстрирует комплекс факторов воздействия на психологическую сферу личности с целью повышения эффективности профессиональной деятельности индивидов. Но изучая практическое применение теорий мотивации исследователь Ю.С. Воропаева делает вывод о том, что теоретическая значимость теорий мотивации не будет полной без присутствия индивидуальной творческой реализации личностного потенциала работников предприятия. Также автор подчеркивает тот факт, что в современных организациях данные теории должны выступать не просто каким-либо абстрактным выводом. Сотрудники должны уметь оценивать их практическую значимость.

# 1.2 Проблематика нематериальной мотивации труда

Для большинства современных российских организаций свойственна ограниченность системы мотивации высокоэффективного труда.

Руководители организаций стараются применять в работе только штрафные санкции и административные, развивают систему денежного стимулирования труда мотивирования сотрудников. Формирование осознанности и духовной мотивации в контексте повышения эффективности работы предприятия занимает последнее место. Между тем данное течение обретает огромную значимость в процессе образования и становления рыночных связей в нашем государстве.

В разных изданиях описывается множество форм нематериального вознаграждения, которые являются эффективным мотивом к трудовой деятельности. Но обычно выделяют следующие1:

- продвижение по карьерной лестнице. Работодатель не дает сотруднику чисто материальной поддержки, но предлагает рычаги воздействия путем реализации властных полномочий;

- вручение сувениров, ценных подарков. Этот метод стимулирования представляет собой подмену духовных ценностей материальными;

- заметки на доске объявлений. Метод воздействия через коллективное бессознательное является эффективным средством повышения мотивации трудовой деятельности;

- вручение почетных знаков в присутствии коллег сотрудника. Этот метод направлен на актуализацию амбиций индивидов;

- статья в информационном бюллетене с фотографией сотрудников.

Этот метод имеет информативную направленность;

- предоставление информации о достигнутых результатах высшему руководству. Этот метод способствует повышению чувства ответственности и стремления к исполнительности;

- участие в технических конференциях. Данный метод подразумевает необходимость осваивания инновационных профессиональных технологий в трудовой деятельности;

- благодарности с записью в трудовую книжку и в личное дело работника. Метод внешней стимуляции работников;

- письмо на дом сотруднику;

открытки по случаю круглых дат или дня рождения.

Ученый И.В. Ильин придерживался мнения, что не существует границы между материальной и духовной составляющей поощрения сотрудников предприятия, эти грани руководства коллективом дают возможность комплексной оценки его эффективности 1 . Автор выделяет несколько нематериальных форм мотивации: 1) творческая активность; 2) социальная культура; 3) групповая культуру; 4) духовные мотивы; 5) свободное время; 6) обучение.

Творчество помогает человеку самореализоваться, самосовершенствоваться (повышение квалификации, командировки). Причем вероятность удовлетворения данных потребностей находится в прямой зависимости от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их креативного потенциала. Поэтому любой сотрудник должен понимать, что, помимо влияния внешних факторов, самореализация зависит и от самого работника, от вовлеченности его в трудовой процесс.

Мотивом здесь является процесс труда, в содержании которого есть креативные составляющие. Тем самым творчество является побочным условием формирования способов решения деятельностных задач. При этом сотрудник осуществляет свободный выбор траектории повышения степени собственного вклада в принятие коллективного решения.

Человек в процессе труда должен получать удовлетворение от решаемых трудовых операций. При этом ключевое значение имеет увеличение сложности трудовых операций. Чем труднее ситуация, тем выше возможность творческой реализации сотрудника. В целом, в ходе изучения созидательной деятельности у личности развивается некоторые способности реализовывать разрешение многих вопросов. Согласно сведениям ВЦИОМ1, лишь четырнадцать процентов респондентов считают, что содержание работы важнее, чем материальная сторона. При этом две трети (69 %) считают свою работу средством обеспечения благосостояния, 10 % считают, что в жизни есть вещи важнее работы, а для трех процентов опрошенных работа - принуждённое обязательство, т. е. ни креативные идеи, ни стремление к созиданию не распоряжается в настоящее время работой многих трудовых коллективов.

Созидательная сфера деятельности является потенциалом для осуществления процесса грамотного руководства над коллективом. Правда собственно данные условия, наравне с заслуживающим поощрением за труд обязаны быть не только базой научно-технического прогресса, инновационного роста экономики, но и профессионального роста самих сотрудников. Таким образом, если в коллективе доминируют взаимоотношения партнёрства и взаимопомощи, уважительно относятся друг к другу, сотрудник получает удовлетворение от итогов работы, наслаждение от коллективной работы.

Организационная культура является нематериальным компонентом организации труда сотрудников любой организации. Для человека важно, как устроен его труд не только потому, что это влияет на его мотивацию к профессиональной деятельности. Для любого человека, так или иначе, важно собственное положение в социальном пространстве. Этому факт также способствует мотивирование на повышение своей квалификации, получение новых знаний и навыков, в результате чего сотрудник становится наиболее независимым, самостоятельным, уверенным в завтрашнем дне.

Пол Бламберг полагает, что участие в принятии коллективных решений несомненно повышает рабочую мотивацию сотрудников. Итоги работы П. Бламберга раскритиковали , так как ситуации, которые он описывал, были в основном кратковременными и продолжались не более двух-трех лет. Тем не менее дальнейшая исследовательская работа доказала его выводы. Изучение опыта кооперативов по производству фанеры на севере Западного побережья США выявило, что фирмы с кооперативной системой оказываются на 30-50 % эффективнее классических организаций того же размера, работающих в данной сфере.

Под корпоративной (организационной) культурой понимается совокупность ценностей, которые характерны данной организации, назначают то, каким образом она воспринимает себя и свое окружение, а кроме того отражает ее индивидуальные свойства. Корпоративная культура может быть задокументирована («корпоративном кодексе», «этическом кодексе» и т. д.), или представлена обыкновенной совокупностью принципов, которые частично неосознанно, а частично осознанно разделяют сотрудники организации. Корпоративная культура повышает устойчивость и постоянство организации.

В соответствии с Харрисоном, имеется четыре типа корпоративной культуры, выделяемых на основании главной ориентации организации1:

1) общая культура, направленная на роли; в данном случае для организации наиболее значимым является то, насколько последовательно и четко следуют правилам, регламентирующие действие сотрудников, которые занимают определенные должности; те сотрудники, которые вовремя и эффективно выполняли свою работу, ждет карьерный рост.

2) корпоративная культура, направлена на задачу; в таких организациях наиболее ценится искусно решать проблемы и задачи, в первую очередь те, которые появляются внезапно; а так же, в таких организациях высоко оценивается оперативности деятельности, ее гибкость и быстрота; продвижение по карьерной лестнице ждет сотрудника, принимающего оперативные решения, отталкиваясь из актуальной ситуации;

3) корпоративная культура, направлена на человека; акцент делается на потенциале сотрудника, а также средствам ее раскрытия и реализации; продвижение по карьерной лестнице находится в зависимости преимущественно от того, насколько одарен сотрудник;

4) корпоративная культура, направленная на власть; вся работа организации сосредотачивается на борьбе за господство, вокруг желания сотрудников получить наиболее значимую должность; деятельность организации в этом случае может основываться на принципах соревнования, иногда даже не формулируемых непременно.

Логика развития организационной культуры базируется на методологии самоорганизации систем и, поэтому, призывает к исполнению следующих положений:

1. Объединить составляющие культуры в процессе пошагового построения динамических (содействующих развитию) и стабилизирующих (содействующих закреплению поведения) механизмов.

. Учитывать, что культурные нововведения характеризируются состоянием временного баланса (силы динамики и силы стабилизации примерно одинаковы, но эта пропорция непременно поменяется). Задача - постоянно выслеживать социокультурные ситуации и не ослаблять управляющего и поддерживающего воздействия.

3. Учитывать неизбежность столкновений между сотрудниками, так как возникновение нового -практически постоянно разрушение старого.

. Гарантировать относительную автономность от внешней среды - организовывать сильные внутренние факторы, способные опосредовать воздействия извне.

5. Идентифицировать и применять прямые и обратные, положительные и отрицательные обратные связи (помнить о нелинейности мира и о том, что «лобовые» воздействия нередко приводят к обратному итогу).

. Принимать во внимание несинхронность, скачкообразность, неравнозначность культурных изменений при планировании дел и оценке итогов основания организационной культуры.

Формирование организационной культуры неразделимо связано с управлением человеческими ресурсами, и многочисленными профессиональные операции и технологии уже давно «работают на культуру». Тем не менее имеются и особые - культурно-ориентированные - методы.

Создание и последующая их классификация базируется на следующих методических основаниях:

индивидуальное воздействие. Соответствующую категорию методов иногда именуют «техниками индивидуальной работы».

специфические «культурно-ориентированные» методы.

регламентация деятельности (разработка системы регламентов, учитывающие специальные «культурные» правила, к примеру, корпоративную этику, и настройка иных корпоративных норм с позиции требований организационной культуры).

затрудняет введение в ежедневную практику продвинутых методологий и разница в позициях специалистов-разработчиков и менеджеров-пользователей. Заключительные предъявляют следующие притязания к управленческим методам: экономичность, быстрота введения, соответствие переменам внешней и внутренней среды. Нередко сами данные притязания непонятно осознаются заказчиками, и потому большая вероятность ошибки в выборе литературы, учебных программ, тренеров. Время от времени менеджеров привлекает внешняя привлекательность предлагаемых средств, но эффектность нередко обратно пропорциональна эффективности.

Что касается категорий методов - специфических «культурно- ориентированных» - то на практике хорошо проявляют себя последующие способы:

1. Вербование персонала к исследованию корпоративных ценностей и правил поведения.

2. Дискуссии в коллективах по поводу итогов оценки и планов развития организационной культуры.

3. Изучение работниками корпоративных правил поведения (на стадиях вхождения сотрудника в организацию, на ориентационных семинарах, в период актуализации обновленных регламентов и документации, относящиеся к организационной культуре: корпоративного кодекса, истории организации, руководства для персонала, корпоративного глоссария, стандартов проведения совещаний и др.)1.

4. Декларация руководству организации основных ценностей и регламентов (в устной или письменной форме).

. Презентация руководителями необходимых образцов поведения.

. Мотивирование работников по введению предложений каких-нибудь компонентов организационной культуры.

. Материальное и нематериальное поощрение требуемого поведения.

. Знакомство служащих с организационными культурами иных компаний (обмен опытов в виде стажировок, лизинга персонала, экскурсий.

. Исполнение широкого диапазона культурных программ (образовательных, досуговых, спортивных и т.д.).

Корпоративная культура - сборник наиболее значимых положений деятельности организации, характеризуемые ее миссией, ведением стратегией формирования и обретающих отражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. К основным составляющим корпоративной культуры относятся:

- миссия компании (общая философия и политика);

базовые цели (стратегия компании);

- этический кодекс компании (отношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками);

- корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа);

- привлекательность названия, символики, атрибутики;

имидж компании-работодателя.

Свободное время. Его основными элементами явля: гибкий график работы, дополнительный отпуск, удаленность работы от дома. Указанный элемент нематериальной мотивации направлен на компенсацию повышенных физических или нервно-эмоциональных затрат, создает более комфортный режим работы сотрудника, возможность заниматься другими делами, сохраняет интерес сотрудника к собственной работе. В настоящее время такие меры как предоставление отгулов за счет времени, сэкономленного в ходе выполнения работы, в российской практике не получили достаточного распространения.

Наименее применяемым методом нематериальной мотивации являются обучение персонала и повышение их квалификации. В этой связи разработан план по обучению и аттестации сотрудников на соответствие занимаемой должности. Обучение представляет собой развитие персонала посредством повышения его квалификации. Планирование обучения охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организации и самоподготовке персонала. Плановое обучение сотрудников способствует использованию собственных производственных ресурсов, работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Данное планирование создает условия для мобильности, мотивации, саморегуляции.

Бесспорно, обучение персонала представляется основательным мотивационным фактором для персонала. В соответствии данным полученных ВЦИОМ от 21-22 апреля 2014 года, из 1260 опрошенных в возрасте от 18 до 60 лет постоянно или временно работали 858 человек (68,1 %). На вопрос: «Приходилось ли вам за последние три года получать профессиональную подготовку?» - более чем 2/3 (67,1 %) от общего числа работающих респондентов трудоспособного возраста от 18 до 60 лет ответили отрицательно. Проходили такую подготовку 29,8 %, в том числе: курсы повышения квалификации по своей профессии - 14,2 %; обучение смежной профессии или специальности, близкой своей - 6,7 %; первичное профобучение для не имевших профессии, специальности - 5,0 %; переподготовку по новой, другой, профессии, специальности - 4,0 %.

Более подробное представление о системе нематериальной мотивации труда дается в работе исследователей А.В. Сабо и О.М. Петровой1. Основными ее взаимосвязанными составляющими являются:

1) социальная политика, в понятие которой входят мероприятия и программы, которые гарантируют общественную безопасность и высокий статус сотрудника организации.

Сюда относятся:

общие условия труда, ключевыми чертами которых являются график работы, социальные льготы, вероятность продвижения по работе, наличие условий для увеличения квалификации, понимание сотрудником своей общественной значимости).

- непосредственно сами условия работы, которые содержат в себя такие характеристики, как безопасность работы, соблюдение санитарно- гигиенических и физиологических норм, температурного режима, шума, эстетические условия места работы).

- организационно-технические условия работы, характеризующиеся уровнем технической оснащенности рабочего места, качеством разработки технологического процесса, обслуживанием рабочего места, вероятностью внедрения собственных знаний, опыта, способностей в существующих условиях, ритмичностью работы).

- межличностные отношения, которые складываются в процессе трудовой деятельности так и не в рабочее время.

- организация работы социальной инфраструктуры предприятия, характеризующаяся организацией работы столовой, буфета, состоянием бытовых помещений, медицинским обслуживанием, вероятностью получения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха, пансионаты и прочие услуги.

2) корпоративная культура представляет собой совокупность элементов, которые создавая благоприятный климат для работы, мотивирует людей работать без денежных выплат. Основными ее составляющими являются:

- миссия организации, под которой понимается ее предназначение, выражает общую философию и политику.

- базовые цели, разрабатывающиеся в рамках стратегии организации.

- этический кодекс организации, который регулирует отношения с клиентами, поставщиками, коллегами, заказчиками. Он представляет собой управленческий документ, требованиям и предписаниям которого должен подчиняться каждый сотрудник.

- корпоративный стиль, который проявляет себя в цветах, логотипах, флаге, униформе. Перечисленные элементы призваны создавать у сотрудников чувство принадлежности к организации, чувство гордости за нее. Благодаря четко прописанному корпоративному стилю, люди из разрозненной массы превращаются в единый трудовой коллектив.

3) организационные коммуникации, отсутствие которых приводят к отстраненности работников от дел организации. Выделяют горизонтальные (между коллегами, сотрудниками разных отделов) и вертикальные (между работником и начальством) коммуникации. Среди средств коммуникации можно выделить электронную почту, корпоративный журнал, журнал совещаний, веб-сайт м др.

4) соревнование является важным аспектом в системе нематериальной мотивации работников, так как создает соревновательный дух и выделяет отличившихся работников и их поощряет.

Существует много видов нематериального стимулирования по мнению исследователей, но выделим основные из них:

Под корпоративной (организационной) культурой понимают совокупность ценностей, которые присущи данной организации, назначают то, каким образом она воспринимает себя и свое окружение, а также отражают ее индивидуальные черты. Корпоративная культура может быть представлена документально («корпоративном кодексе», «этическом кодексе» и т. д.), или обыкновенной совокупностью принципов, которые частично неосознанно, а частично сознательно разделяют сотрудники организации. Корпоративная культура помогает повысить устойчивость и стабильность организации.

Логика развития организационной культуры базируется на методологии самоорганизации систем и, поэтому, призывает к исполнению последующих положений:

1. Объединить компоненты культуры в процессе пошагового построения динамических (способствующих развитию) и стабилизирующих (способствующих закреплению поведения) механизмов.

. Принимать во внимание, что культурные нововведения характеризируются состоянием временного баланса (силы динамики и силы стабилизации примерно равны, но эта пропорция обязательно изменится).

3. Учитывать неминуемость конфликтов, ведь возникновение нового это всегда разрушение старого.

. Обеспечивать относительную независимость от внешней среды - формировать сильные внутренние факторы, умеющие опосредовать воздействия извне.

. Идентифицировать и пользоваться прямыми и обратными, положительными и отрицательными обратными связями (помнить о нелинейности мира и о том, что «лобовые» воздействия часто приводят к противоположному результату).

. Учитывать несинхронность, скачкообразность, неравнозначность культурных изменений при планировании работ и оценке итогов развития организационной культуры.

На практике редко применяют методы нематериальной мотивации - обучение сотрудников и повышение квалификации, поэтому нами был разработан план по обучению сотрудников и аттестации членов коллектива на соответствие занимаемой должности. Обучение - развитие персонала посредством повышения его квалификации. Планирование обучения охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организации и самоподготовке.

До сих пор нет единого мнения по поводу определения сущности понятия трудовой мотивации, более того нет единого мнения в определении таких понятий, как «мотивы» и «мотивация», «стимулы» и «стимулирование».

Содержательные теории мотивации внесли важный вклад в понимание мотивации, но имеют много недостатков, и связаны они прежде всего с тем, что не раскрывают самого механизма мотивации, не учитывают поведенческие аспекты и факторы внешней среды.

Минусом процессуальных теорий можно указать то, что в них отсутствует детальное описания механизмов того, как определенные потребности и мотивы ведут к определенному поведению. Сами теории практически концентрируются на познавательных процессах, лежащих в основе выбора, пренебрегая всякую иную часть мотивационного процесса.

Современные теории мотивации направлены на «проксимальность», на преодоление односторонности классических теорий, взаимодополняют их, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Среди различных определений и пониманий трудовой мотивации, а также описания основных форм трудовой мотивации - материальной и нематериальной, исследователи еще выделяют условно-материальную, а также активную и пассивную формы трудовой мотивации.

В нашей стране мотивация труда всегда была одной из наиболее распространенных тем исследований. Характеризуя изменения в трудовой мотивации российских работников, были условно выделены четыре этапа: 1) этап кризисной мотивации труда (до середины 1990-х гг.); 2) этап адаптации на уровне выживания (адаптивная гибкость в мотивации труда) (середина 1990-х гг. - начало 2000-х гг.); 3) этап относительной стабильности, достижения некоторого материального благополучия (2000-2008 гг.); 4) этап связан с мировым финансово-экономическим кризисом (2008-2010 гг.).

Отмечая низкий уровень трудовой мотивации россиян как важнейшую проблему современного российского общества, отмечается, что она имеет место не только среди рядовых исполнителей, но и среди руководителей разного уровня.

Подчеркивается, что четкой грани между материальной и нематериальной мотивацией нет, они переплетаются, обусловливают друг друга, а порой просто неразделимы. Отталкиваясь от системного представления о нематериальной мотивации А.В. Сабо и О.М. Петровой, нами были охарактеризованы самые разнообразные формы оценки и признания труда работников с позиции нематериального вознаграждения, способствующего их мотивации к труду

В целом, первая глава представляет собой попытку раскрыть то, что материальная система мотивации не всегда может быть одним- единственным методом поощрения за трудовую деятельность, хоть и является мощным рычагом управления персоналом организации особенно в кризисное время в экономике. Для того чтобы повысить эффективность труда и удержать значимых сотрудников для организации необходимо развитие системы мотивации, основанной на нематериальном и материально- не денежном стимулировании трудовой деятельности работников и использование их, наравне с экономическими и административными методами управления, методов социально-психологических, содействующие созидательной независимости сотрудников при выполнении задач и получающих чувство удовлетворенности проделанной работой.

# 2. Анализ системы нематериальной мотивации через корпоративные СМИ ВТБ

2.1 Специфика современного корпоративного СМИ в России

Корпоративные СМИ - это периодические печатные издания, радио-, теле-, видеопрограммы, интернет-сайты, интернет-порталы, служащие интересам определенной компании и выпускаемые по её инициативе.

Как правило, отраслевые корпоративные СМИ содержат сведения об одной компании информации, в рамках которой они издаются и не содержат информацию об иных видах бизнеса, кроме того, которым занимается компания - издатель.

Корпоративные СМИ выпускает или сама компания - инициатор регистрации СМИ или привлеченные сторонние организации - издательства на аутсорсинге.

Понятие корпоративных СМИ сегодня является разносторонним, в виду разных понятий «корпорации». Некоторые авторы считают, что корпоративные издания это только такие журналы и газеты, которые принадлежат коммерческим организациям, фирмам, компаниям, корпорациям. Другие авторы к корпоративным СМИ относят также газеты некоммерческих объединений, вузов, общин, школ, медицинских центров и так далее.2

Однако все авторы сходятся во мнении, относительно типологии корпоративных изданий. В теории выделяют несколько типов корпоративных СМИ, отличающихся: по каналам распространения, целевой аудитории, финансированию, самостоятельности.

Рассмотрим каждый из этих типов более подробно. Итак, по способам распространения корпоративные СМИ разделяют на печатные и электронные. Печатные - это газеты, журналы, каталоги, бюллетени. Электронные - интернет - СМИ, газеты, журналы - он - лайн, радио, телевидение, сайты компании и т.д.

По целевой аудитории <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F\_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%B0> корпоративные издания можно разделить на журналы для сотрудников (business-to-personnel), для клиентов (B2C <https://ru.wikipedia.org/wiki/B2C>), деловых партнеров (Business-to-business <https://ru.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>), для профессионалов (Business-to- professional).

По способу финансирования корпоративные издания могут быть: дотируемые, то есть существовать только за счет учредителя, самоокупаемые, частично - самоокупаемые и прибыльные.

Большинство современных издательств России являются дотируемыми. Некоторые издания зарабатывают за счет рекламы и продажи газет и журналов, но это, как правило, небольшой объем средств. Прибыльных корпоративных изданий в России очень мало, например журнал универсама «Седьмой континент»

Корпоративные издания можно разделить на издающиеся собственными силами, с помощью дочерних компаний или выходящие на аутсорсинге. На данный момент в России такой компаний является «МедиаЛайн», на счету которой более 50 изданий.3

Рассмотрим некоторые функции корпоративных газет и журналов. Функции зависят от разных параметров, например, от аудитории, читателей. Корпоративные для персонала имеют один функционал, для внешней аудитории - другой.

Функции корпоративных СМИ, аудиторией которых является персонал:

. Формирование корпоративной культуры <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0> и идеологии фирмы. Имеется в виду посвящение персонала компании в ценности, стандарты, модель поведения, принятые в данной компании.

2. Информационная функция предполагает, что для качественной работы любой компании нужно, чтобы его руководство владело всей информацией о производстве, проблемах, атмосфере в рабочем коллективе и так далее. Персонал тоже должен быть в курсе последней информации о делах в компании, планах начальства, ситуации в отношении политики компании и т. д. Огромное значение такая информация имеет во времена реструктуризации, банкротства предприятия, смены руководства и в другие моменты. Главную роль в тиражировании подобной информации играют собственные корпоративные издания.

. Интеграционная функция корпоративных СМИ помогает создать сплоченный коллектив в компании, объединенный одной идеей и т.д. На страницах корпоративных изданий сотрудники могут выражать свои мнения, делиться высказываниями, это особенно важно в крупных холдингах и корпорациях, которые разбросаны по всей России, удалены друг от друга.

. Образовательная функция способствует просвещению коллектива, повышению их знаний и компетенций в компании.

Корпоративные издания для внешней целевой аудитории <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F\_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%B0> выполняют следующие функции:

1. Коммерческую. Коммерческая функция определяет, насколько эффективным является газеты или журнал в части привлечения новых спонсоров, клиентов, партнеров в издание.

2. PR <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BC%D0%B8%D0%B4%D0%B6> - функция, включающая имидж издания. Важное направление в работе любой компании - создание положительного образа, имиджа через корпоративное СМИ. От этого параметра зависит объем читательской аудитории, интерес к корпоративному изданию.

3. Интеграционная. Эта функция - группировки или объединения клиентов, читателей вокруг издания, задача любого корпоративного СМИ - привлечь читателей, аналитиков, инвесторов в компанию.

. Информационная. Корпоративные СМИ должны говорить о товарах компании, ее продуктах, услугах, рассказывать об успехах на рынке, тенденциях в отрасли и так далее.

Для нашей работы можно выделить наиболее важные функции:

1. Позиционирование компании;

2. Повышение лояльности сотрудников и их самоотдача к труду;

. Укрепление отношение и создание микроклимата в коллективе.

Теперь рассмотрим специфику отечественного рынка корпоративных изданий. Оборот рынка корпоративных СМИ эксперты оценивают в 1 млрд долларов. В современной России оценивается экспертами приблизительно в 1 миллиард долларов 1.

По данным компании «Inside PR», на журналы в корпоративной прессе России приходится более 20%, объем издания приблизительно составляет - 20 полос, периодичность - ежемесячно (данные 2014 года). Тираж изданий корпоративных при этом составляет в среднем более 3 тысяч экземпляров.

Большинство корпоративных газет и журналов, не черно - белые, а цветные. Формат таких изданий, как правило, - А3 или А4. Зачастую компании и корпорации помимо корпоративного журнала имеют еще интернет - ресурсы, блоги, паблики в социальных сетях, новостные бюллетени, листовки, радио - каналы.

История корпоративных СМИ в России начинается в 90- е годы прошлого века, когда вышли в свет первые издания, это произошло благодаря выходу на рынок новых зарубежных компаний и корпораций. Так, в 2002 году, компания «Mercury» издала корпоративный журнал.1Тогда же началась зарождаться политика в области корпоративных СМИ - как инструментов управления коллективом предприятия и элемента корпоративной культуры.

В современное время, очевидно, что компаниям и корпорациям требуются корпоративные СМИ. Корпоративные газеты и журналы могут решать различные бизнес - задачи, начиная от объема продаж, создания корпоративной культуры, формирования команды профессионалов и заканчивая привлечением в компанию новых клиентов и бизнес - партнеров.

Известность корпоративных СМИ постоянно увеличивается, поскольку такие СМИ могут также служить площадкой для рекламы товаров и услуг компаний и корпораций, одновременно быть качественным медиа - продуктом.

Корпоративные газеты и журналы направлены прежде всего на целевую аудиторию компании или корпорации, все материалы в таких изданиях не выходят за рамки этих интересов. Реклама в таких изданиях является более качественной и вызывает доверие потребителя, поскольку идет из первых рук, от первоисточника.

Корпоративные газеты и журналы бывают различными. Перечислим основные виды корпоративных СМИ:

Вusiness-to-Personаl - для персонала, такие журналы являются едва ли не главным помощником в коммуникации и налаживании контактов компании со своими работниками. Издание подобных журналов и газет актуально, если компания имеет множество филиалов в России, чтобы доводить сведения и информацию до сотрудников отдаленных филиалов. Также стоит издавать корпоративную газету для персонала, если разные сотрудники трудятся над разными проектами, такая общая площадка для коммуникации просто необходима.

Корпоративные газеты и журналы для партнеров относятся к виду Business-to-Business. Партнеры - это клиенты, поставщики, дилеры, отдельные компании, с которыми заключены различные соглашения о сотрудничестве и т.д. Такие издания придерживаются делового стиля оформления и подачи материалов.

Корпоративные газеты и журналы, направленные на потребителей продуктов и услуг компании называются Business-to-Customer . Задача таких изданий - увеличить лояльность покупателей к марке товара, бренду, стимулировать покупки, привлечь новых клиентов. Зачастую контент таких изданий - полезные и развлекательные материалы. Это могут быть небольшие газеты, каталоги или журналы небольших форматов.

По статистике, в нашей стране общий годовой тираж корпоративных СМИ, по оценкам экспертов, достигает десятков миллионов экземпляров.

«Если в 2005-08 году отечественный рынок корпоративных СМИ прогрессировал, сегодня здесь наблюдается настоящий взрыв» - такое высказывание прозвучало на Первом форуме корпоративной прессы. 1 И рынок корпоративных изданий постоянно растет и расширяется, благодаря желанию многих фирм и корпораций выпускать собственные газеты и журналы. Это позволяет минимизировать рекламную работу с отечественными периодическими изданиями, к тому такая реклама не всегда устраивает клиента компаний и корпораций, они больше доверяют отраслевому корпоративному журналу или газете.

Успешное корпоративное издание отличает несколько качеств. Прежде всего, в таком издании должны работать высококлассные специалисты, профессионалы своего дела, которые имеют опыт работы в журналистике, рекламе, маркетинге. Тогда контент издания будет удовлетворять и читателей, и компанию. Важно также качественный дизайн обложки издания, верстка, стиль изложения, особенности подачи рекламных материалов в так далее.

Для выпуска качественного продукта - корпоративного журнала или газеты необходимо изготовить дизайн - макет СМИ, подумать над содержанием и наименованием рубрик. Также стоит задуматься о том, каким образом будет функционировать редакция корпоративного СМИ, где она будет находиться, кто будет в ней работать, кто будет заниматься тиражом и распространением, кто писать и редактировать материалы и т.д.

Для первого выпуска можно привлечь компанию - аутсорсера, которая обеспечит создание и реализацию двух - трех первых пилотных номеров, затем выпускать издание самостоятельно, силами своей компании или корпорации.

Очень важно проводить обучение персонала газеты или журнала, тренинги, семинары для сотрудников корпоративного СМИ компании, чтобы они могли выпускать востребованный хороший продукт. Такой журнал должен выигрывать в конкурентной борьбе за читателя среди профильных изданий, у него должен быть высокий уровень подачи информации, качественные иллюстрации и материалы, статьи, новости, высказывания от первого лица и так далее.

По мнению деятеля европейских PR Сэма Блэка, идеальное корпоративное издание должно выпускаться в редакции, которая является одной семьей: «Главной задачей корпоративной газеты для сотрудников компании является создание в коллективе чувства единой семьи, укреплении доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам организации. Но если газета будет заниматься только этим, она будет скучной, как бы оригинально не подавались материалы. Поэтому в газете должны быть статьи и на более общие темы, она должна более полно освещать деятельность сотрудников».

Эксперты в области корпоративных медиа говорят о том, что совершенное корпоративное издание должно устанавливать обратную связь с аудиторией, быть мультимедийным и интересным. Требования к предоставлению качественной информации, решению корпоративных задач компании, к стилю, при этом остаются неизменными. Мультимедийная коммуникация предполагает, что каждый работник предприятия может высказать свою позицию на страницах корпоративного издания, задать вопрос, получить оперативный ответ, прислать свое предложение, видение ситуации и т.д. То есть должен быть налажен диалог как с читателями - работниками данного предприятия, так и с внешней целевой адуиторией журнала. То есть корпоративные меди должны способствовать диалогу, быть посредниками между топ - менеджментом компании и ее сотрудниками, стремиться к достижению общих интересов компании на рынке, решать рабочие задачи и вопросы, объединять сотрудников и т.д.

Только такое корпоративное издание способно обеспечить плодотворное сотрудничество посредством мультимедиа - формата, передавать опыт и навыки персоналу, идеи руководства, консолидировать сотрудников, но в то же время соответствовать существующему в России медийному формату газет и журналов.

# 2.2 Анализ реализации программ нематериального стимулирования через корпоративные СМИ

ВТБ24- один из ведущих участников рынка банковских услуг в России. Организации состоит в международной финансовой группе ВТБ, главной задачей которой является удовлетворение потребностей физических лиц, индивидуальных предприятий и предприятий малого бизнеса в банковских услугах.

В России насчитывается в более 70 регионах 1062 офиса, в которых предлагают основные банковские продукты: выпуск банковских карт, ипотечное и потребительское кредитование, автокредитование, услуги дистанционного управления счетами, кредитные карты с льготным периодом, срочные вклады, аренда сейфовых ячеек, денежные переводы. Большинство услуг доступны для клиента 24 часа.

Основное направление группы ВТБ сохранение и модернизация развитой финансовой системы России. Сотрудники следуют взглядам и основным положениям международной финансовой группы ВТБ.1

«Энергия команды» - корпоративный журнал ВТБ для персонала. В нем рассказывается о целях и достижениях коллектива, о внедряемых в Банке новых продуктах и технологиях, о деятельности подразделений. Журнал освещает образовательные программы Банка, публикует заметки о новых сотрудниках, репортажи с корпоративных мероприятий и многое другое.

Целевая аудитория журнала: сотрудники банка ВТБ, дочерних компаний группы ВТБ (в основном, Россия и СНГ), члены их семей, партнеры.

Цели, задачи и назначение журнала: Журнал «Энергия команды» предназначен для повышения лояльности сотрудников к банку, создания микроклимата в коллективе.

Информационное наполнение журнала: Журнал состоит из четырех блоков. Первый блок - ВТБ бизнес. Рассказ о новостях группы, важнейших событиях. Программные выступления руководителей. Новые назначения.

Второй блок - Внутренняя политика ВТБ. Корпоративное управление и организационное развитие. Информирование сотрудников о социальной поддержке (вознаграждения, льготы, бенефиты; наградная линейка, пенсии, прочее), корпоративном обучении. Внутренние коммуникации. Стандарты корпоративной культуры.

Третий блок - ВТБ социум. В этом блоке собрана информация о социальной жизни ВТБ. Отчет о корпоративных мероприятиях, итоги конкурсов, спорте, социальной ответственности, волонтерстве, социальных сетях.

Четвертый блок - ВТБ люди. Рассказ об отличившихся работниках банка и целых отделах. Рассказ сотрудников об их увлечениях, хобби, семьях.

Информационные источники для журнала. Большая часть журнал состоит из оригинальных текстов, специально написанных для журнала. Журналисты берут интервью у сотрудников банка, присутствуют на мероприятиях. Часть материалов присылает пресс-служба в том случае, если не было возможности пригласить журналиста. Часть материалов пишут сами сотрудники. Корпоративные новости группы ВТБ готовятся на базе пресс- релизов и сообщений информационных агентств.

Стиль подачи материалов - литературный, деловой, выдержанный и в то же время язык издания - живой и образный, доступный широкому кругу читателей. Тираж - 5000 экземпляров. Дата запуска проекта - 2008 год.

Задача журнала «Энергия команды» не просто рассказывать про события, происходящие в компании, но и правильно расставлять акценты, формировать у сотрудников определенный имидж компании.

Можно сказать, что «Энергия Команды» должна была стать полноценным общественно-деловым журналом, подающим информационную картину с точки зрения группы ВТБ.

«Журнал для сотрудников и друзей группы ВТБ» - данный слоган, на обложке издания, характеризует появившиеся изменения, которые, произошли при перезапуске. Редакция журнала постаралась сделать его более открытым, понятным, а дизайн более современным. Обновленный рубрикатор и новый удобный формат обращены к молодым сотрудникам группы, однако вместе с названием сохранены и лучшие традиции, появившиеся за годы существования журнала.

- Для нас большая честь и ответственность работать над корпоративным изданием группы ВТБ, - отметила руководитель службы продаж ИД «МедиаЛайн» Татьяна Ефремова. - Обновленную «Энергию команды» удалось запустить в предельно сжатые сроки, но мы приложили все усилия, чтобы это не сказалось на качестве журнала. Это не первый наш опыт сотрудничества с банковским сектором, поэтому сегодня мы можем применить весь накопленный нами опыт для издания современного и динамичного журнала о людях и для людей - сотрудников группы ВТБ по всему миру.

- Задача корпоративного издания - не только рассказывать о событиях, происходящих в компании, но и правильно расставлять акценты, формировать у сотрудников определенный имидж компании. Можно сказать, что «Энергия команды» - это полноценный общественно-деловой журнал, подающий информационную картину с точки зрения группы ВТБ, - рассказала контент-директор ИД «МедиаЛайн» Илона Невинская.

В координационный совет издания входят топ-менеджеры «ВТБ» и представители пресс-службы группы. Координационный совет

Председатель Координационного совета:

Костин Андрей Леонидович Президент-Председатель Правления;

Члены Координационного Соловьев Юрий Алексеевич

первый заместитель Президента- Председателя Правления;

Лукьяненко Валерий Васильевич член Правления;

Суховерхов Вадим Валерьевич Руководитель пресс-службы, старший вице-президент;

Копытов Сергей Юрьевич

Начальник отдела по работе со СМИ Пресс-службы

Главный редактор корпоративных изданий ВТБ - Надежда Федорцова.

Выходные данные издания. «Энергия команды» - журнал для сотрудников и друзей группы ВТБ.

Учредитель - ОАО Банк ВТБ.

Руководитель проекта со стороны группы ВТБ: Сергей Васильев. Менеджер проекта: Екатерина Берковская.

Журнал подготовлен ООО «ИД «МедиаЛайн» www.medialine-pressa.ru <http://www.medialine-pressa.ru/>. Генеральный директор: Лариса Рудакова.

Арт-директор: Владислав Максименко.

Директор по маркетингу и развитию: Евгений Григорьев. Руководитель проекта: Алексей Баранов.

Выпускающий редактор: Наталия Воробьева.

Дизайн и верстка: Константин Юшин, Заира Панаева, Нелли Минибаева.

Журнал печатается в московской типографии: «Деком». Тираж - 5000 экземпляров.

Журнал зарегистрирован в федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Периодичность - журнал выходит ежеквартально.

Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-31654 от 21 апреля 2008 года. Перепечатка материалов без согласия редакции запрещена. Журналы есть в открытом доступе на сайте.1

Награды и достижения: Издания группы ВТБ «Энергия успеха» и «Контрольный пакет» стали лауреатами X Всероссийского конкурса «Лучшее корпоративное медиа России-2013».

марта 2013 года Ассоциация директоров по коммуникациям и корпоративным медиа России провела торжественную церемонию награждения победителей и призеров ежегодного конкурса «Лучшее корпоративное медиа России». Издание ВТБ «Энергия успеха» получило приз как лучший «Клиентский журнал» 2013 года. Газету «Контрольный пакет» признали сильнейшей в номинации «Лучшее корпоративное издание для акционеров и инвесторов».

За победу в конкурсе состязались более 150 электронных и печатных СМИ, выпускаемых отечественными компаниями.

«В современном мире корпоративные СМИ выступают гибким и действенным инструментом управления репутацией компании, который позволяет формировать и удерживать доверие к бренду даже в условиях жесткой конкуренции в медиа-пространстве, - подчеркнул первый заместитель президента - председателя правления ВТБ Василий Титов.

Корпоративные издания ВТБ эффективно решают задачи коммуникации с клиентами, партнерами и акционерами группы. Они завоевали уважение не только у целевой аудитории - клиентов, партнеров, акционеров ВТБ, но и в профессиональном сообществе. Победа в авторитетном общероссийском конкурсе - еще одно свидетельство того, что наша информационная политика развивается в правильном направлении, способствуя росту популярности бренда ВТБ». 1

В данном параграфе мы проанализируем корпоративные журналы группы «ВТБ» за 2012/13/14/15 годы. Мы проведем не анализ содержимого, а анализ рубрик (по количеству, объему, качеству), проследим динамику и изменения по этому показателю. Также мы рассмотрим тематику содержимого рубрик: какие рубрики посвящены нематериальной мотивации (обучение, социальная политика, персоналии и т.д.), какие рубрики носят развлекательных характер и так далее. Динамику данных изменений мы проиллюстрируем графиками и диаграммами. Также добавим свои рубрики в журнал.

Объект нашего исследования - программы нематериального стимулирования банковской среды.

Предмет - степень освещенности программ нематериального стимулирования в публикациях корпоративного СМИ ВТБ.

Цель исследования - изучить количество и объем публикаций по данной проблематике, и их место в общем объеме публикаций журнала.

Для достижения цели требуется решение нескольких задач, а именно:

1. Определить ведущие рубрики журнала, имеющих отношение к нематериальному стимулированию персонала.

. Определить объем данных рубрик и динамику изменений за за 2012/13/14/15 годы.

. Определить проекты и технологии, освещаемые в рубриках.

Журналы «Энергия команды» включают следующие рубрики:

«Отчетный период», «Главная тема». «Команда», «После работы». Каждая из рубрик включает подразделы.

Рубрика «Отчетный период» - «Акценты», «Впечатления», «Назначения». Рубрика «Главная тема» - «Суть», «Событие». Рубрика «Команда» - «Мир ВТБ», «Юбилей», «Экскурсия», «Признание», «Личная эффективность».

Рубрика «После работы» - «Добрый день», «В фокусе», «Детский мир», «Спорт», «Увлечения», «Партнерство», «Ориентиры».

Мы видим, что главными рубриками в журнале и самыми объемными являются рубрики: «Команда» и «После работы» (13 и 12 страниц соответсвтенно). На рубрику Главная тема приходится 9 страниц издания, рубрика «Отчетный период» занимает 7 страниц (журнал «Энергия команды» № 1, 2015 год) 1 . На диаграмме показано соотношение рубрик журнала «Энергия команды» по их объему.



Диаграмма 1 - Соотношение рубрик журнала «Энергия команды» по объему

Тематика рубрик. В журнале «Энергия команды» (№ 1, 2015 год) рубрики посвящены новостям группы «ВТБ», интервью с руководством группы, ценностям профессионального роста в компании, информация о сотрудниках банка - победителях конкурса «Лучшие из лучших», обратной связи с коллегами, благотворительности, высказываниям сотрудников группы о значимых событиях, в том числе о фильмах1.

Почти весь журнал посвящен персоналу группы «ВТБ», достижениям сотрудников, конкурсам, высказываниям работников о том или ином событии. На диаграмме показаны главные и второстепенные темы материалов журнала «Энергия команды» (№ 1, 2015 год).

Тематика журнала новости группы ВТБ интервью с руководством информация о персонале благотворительность



Диаграмма 2 - Главные и второстепенные темы материалов журнала «Энергия команды» (№ 1, 2015 год)

Информационные рубрики, включающие новости, размещены на семи страницах издания, развлекательные рубрики - занимают последние страницы издания, а имеено двеннадцать страниц. Остальное содержимое издания - материалы, посвященные нематериальному стимулированию персонала группы «ВТБ».

Отметим, что журнал «Энергия команды» относится к b2p (business-to- personnel) - изданиям, то есть изданиям, посвященным сотрудникам компании. Издание журнала, как мы уже говорили выше, возлагается на подразделение, отвечающее за связи с общественностью, также на отдел персонала группы «ВТБ», где редакция получает факты, цифры, новости о сотрудниках компании.

Редакция находится внутри пресс-службы и отчасти вынесена за рамки корпорации (некоторые материалы заказываются у рекламного агентства или у медийной структуры), а PR-отдел обязательно курирует издание.

Журнал «Энергия команды» призван работать с коллективом, поэтому при выстраивании редакционных планов редакция часто обращается к отделу персонала группы «ВТБ». Актуальная информация отдела персонала направлена в первую очередь, на работников предприятия, на топ- менеджеров и линейных менеджеров.

Ответственный за выпуск журнала менеджер должен быть креативным, обладать фантазией, уметь общаться с людьми, ставить задачи и контролировать редакционный процесс. Очень важно, чтобы руководитель проекта четко понимал роль и задачи корпоративной прессы в достижении стратегических задач компании, знал, что и как нужно делать. Необходимо, чтобы он был хорошим управленцем и администратором, то есть умел:

- разработать организационную схему редакции;

- составить и обосновать смету расходов, подготовить грамотный отчет об использовании ресурсов;

- планировать работу (каждый выпуск корпоративного издания должен выходить точно в назначенный срок);

- мотивировать сотрудников - потенциальных авторов издания;

Журнал «Энергия команды» № 1, 2014 года имеет несколько иной дизайн, нежели аналогичный номер 2015 года. Однако, журнал также начинается с приветсвенного вступительного слова президента - председателя правления группы «ВТБ» Андрея Костина. Приветсвенное слово занимает полполосы издания, включая фотографию топ - менеджера.

Еще одно отличие, прошлогодний первый выпуск журнала «Энергия команды» имеет общую тему: «В отличной компании», которая заявлена на обложке. Журнал посвящен сотрудникам группы «ВТБ», которые встретили весну праздником спорта, семьи и дружбы. Кроме того, в этом журнале меньше рубрик, чем в аналогичном за прошлый год, но они более объемные.

Рассмотрим подробно. В журнале «Энергия команды» № 1, 2014 года восемь рубрик, то есть в два раза больше, чем в аналогичном номере текущего года: «В курсе дела», «ВТБизнес», «Главная тема». «Событие»,

«Человеческий капитал», «Юбилей», «Полезный навык», «Досуг». Однако количество полос - почти в два раза меньше - всего 28 полос (для сравнения - 48 полос в журнале «Энергия команды» № 1, 2015 года).

На графике показан объем рубрик журналов «Энергия команды», № 1 за 2012, 2013, 2014 и 2015 гг. в сравнении.



Рисунок 3 - объем рубрик журналов «Энергия команды», № 1 за 2012, 2013, 2014 и 2015 гг. в сравнении

Из диаграммы мы видим, что в первом выпуске журнала 2015 года команде, то есть персоналу группы «ВТБ», посвящено самое большое количество материалов, в журнале 2014 года эта рубрика вовсе отсуствует, инфомрация о сотрудниках группы разбросана по всему изданию и не структурирована. В журналах 2012 и 2013 гг. персоналу компании посвящено шесть полос издания. Можно отметить, что первый номер журнала 2015 года самый объемный, рубрика «От первого лица» занимает в нем целую страницу, главной теме посвящено девять страниц издания 1 . Самая скромная рубрика «От первого лица» в изданиях 2012 и 2013 гг., заниамет всего ј первой полосы.

В то же время в первом номере журнала 2012 года системе нематериальной мотивации сотрудников группы «ВТБ» посвящено очень мало статьей и материалов, главная тема номера - переход на модель управления глобальными бизнес-линиями. О сотрудниках компании всего два материала в рубрике «Человеческий капитал». Первый - интервью с начальником отдела персонала группы «ВТБ» Сандриной Гут, второй - о семейных ценностях сотрудников группы «ВТБ».

Первый номер журнала 2013 года посвящен «женской теме», соответственно, все статьи в номере - интервью с женщинами - сотрудницами группы «ВТБ», мнения женского коллектива о событиях.

Тематика первого номера журнала «Энергия команды» 2014 года - персонал группы в непростое кризисное время. В журнале рассказывается об участии сотрудников «ВТБ» в традиционном зимнем празднике группы, который состоялся 1 марта - ровно через неделю после окончания сочинской Олимпиады. «Мероприятие посетило более 2600 сотрудников компаний группы и членов их семей, все продемонстрировали хорошую физическую форму и спортивный настрой», - говорит в своем вступительном слове президент - председатель правления банка «ВТБ» Андрей Костин1.

Для своей работы выше мы выделили наиболее значимые функции корпоративного СМИ, на графике показаны в каком объеме реализуются данные функции в журналах за 2013/14/15 год.





Диаграмма 4. Соотношение объема главных функции в журналах за 2013/14/15

Из диаграммы мы видим, что журналы за весь период времени в большей мере ориентирован на повышение лояльности сотрудников и отмечает результаты их профессиональной деятельности на благо компании. Далее, журнал уделяет внимание позиционированию компании, сотрудники должны быть в курсе новостей, инноваций, происходящей в группе ВТБ. Укреплению отношению и микроклимату меньше всего посвящено рубрик

за все выпуски. Но в журналах за 2015 год данной функции отдается предпочтение, можем предвидеть, что и в дальнейшем увеличится применение функции, направленной на консолидацию сотрудников.

Проанализируем объем рубрик журнала. На одну рубрику приходится в среднем 2 страницы издания. В таблицах можно проследить динамику изменения объема рубрик корпоративных журналов «ВТБ» за 2013 год. Незначительно, количество страниц, приходящихся на одну рубрику, может изменяться до трех, четырех страниц. Также из таблиц видно, что незначительно может изменяться количество рубрик.

Таким образом, анализ журнала «Энергия команды» показал, что это полноценный общественно-деловой журнал, подающий информационную картину с точки зрения группы ВТБ. Журнал не уступает деловым российским изданиям по стилю подачи материалов. Стиль - литературный, деловой, выдержанный и в то же время язык издания - живой и образный, доступный широкому кругу читателей.

Главная тема журнала - персонал группы ВТБ, на который и ориентировано издание. В журнале много интересных рубрик, материалов, мотивирующих работников к труду, новостей и т.д. Можно сделать вывод, что журнал «Энергия команды» не просто рассказывает про события, происходящие в компании ВТБ, но и правильно расставляет акценты, формировать у сотрудников определенный имидж компании.

Корпоративный журнал «Энергия команды» направлен, прежде всего, на целевую аудиторию компании, все материалы в издании не выходят за рамки этих интересов. Реклама в журнале является более качественной и вызывает доверие потребителя, поскольку идет из первых рук, от первоисточника.

Анализируемое нами издание группы «ВТБ» относится к категории Вusiness-to-Personаl. Это журнал для персонала компании, где ведущие рубрики посвящены нематериальному стимулированию персонала, развлекательно-досуговой деятельности и информационной.

Анализ показал, что объем рубрик за 2012, 2013, 2014 и 2015 носит непостоянный характер и находится неизменно в динамике, что говорит о широком и разнообразном диапазоне тем, проектов, освещаемых в журнале.

Такие журналы являются едва ли не главным помощником в коммуникации и налаживании контактов компании со своими работниками. Издание подобных журналов и газет актуально, если компания имеет множество филиалов в России, чтобы доводить сведения и информацию до сотрудников отдаленных филиалов. Также стоит издавать корпоративную газету для персонала, если разные сотрудники трудятся над разными проектами, такая общая площадка для коммуникации просто необходима.

Можно говорить о том, что анализируемый нами журнал «Энергия команды» является успешным корпоративным изданием. В нем работают высококлассные специалисты, профессионалы своего дела, которые имеют опыт работы в журналистике, рекламе, маркетинге. Контент издания удовлетворяет целевую аудиторию - персонал группы «ВТБ». Дизайн обложки издания также качественный, верстка, стиль изложения, особенности подачи рекламных материалов на высоком уровне.

Стоит также отметить, что анализируемое нами корпоративное издание устанавливает обратную связь с читательской аудиторией, является в этом смысле мультимедийным и интересным. При этом в журнале всегда качественная информация, большое внимание уделено решению корпоративных задач компании, стилю журнала и форме изложения и подачи материалов.

Мультимедийная коммуникация в журнале «Энергия команды» предполагает, что каждый работник предприятия может высказать свою позицию на страницах корпоративного издания, задать вопрос, получить оперативный ответ, прислать свое предложение, видение ситуации и т.д. То есть налажен диалог как с читателями - работниками данного предприятия, так и с внешней целевой аудиторией журнала.

Таким образом, корпоративный журнал «Энергия команды» способствует диалогу, является посредником между топ - менеджментом компании и ее сотрудниками, стремится к достижению общих интересов компании на рынке, решает рабочие задачи и вопросы, объединяет сотрудников.

Можно сделать вывод, что только такое корпоративное издание способно обеспечить плодотворное сотрудничество посредством мультимедиа - формата, передавать опыт и навыки персоналу, идеи руководства, консолидировать сотрудников, но в то же время соответствовать существующему в России медийному формату газет и журналов.

# Заключение

Проблема повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях рынка делается крайне значимой на разных уровнях управления. Повышение трудовой мотивации следует расценивать как важное требования роста экономики на уровне общества в целом. В следствии чего приоритетной задачей управления становится обеспечение условий для наибольшего раскрытия возможностей и способностей человека и получения максимальной трудовой отдачи в соответствии со стратегией развития организации.

В первой главе выпускной квалификационной работы раскрываются теоретико-методологические основы изучения трудовой мотивации. Отмечается то, что мотивация является объектом изучения многих наук, но однако и в наше время отсутствует общая точка зрения по поводу определения сущности данного понятия, кроме того отсутствует общая точка зрения в определении таких понятий, как «мотивы» и «мотивация», «стимулы» и «стимулирование». Поэтому разный взгляд на категорию мотивации у социологов, экономистов и психологов.

Во втором параграфе главы рассматривается проблематика нематериальной мотивации. Подчеркивается, что четкой грани между материальной и нематериальной мотивацией нет, они переплетаются, обусловливают друг друга, а порой просто неразделимы. Отталкиваясь от системного представления о нематериальной мотивации А.В. Сабо и О.М. Петровой, нами были охарактеризованы самые разнообразные формы оценки и признания труда работников с позиции нематериального вознаграждения, способствующего их мотивации к труду.

В первой главе подчеркивается то, что материальная система мотивации не всегда может служить единственным способом поощрения за труд, хотя и является мощным рычагом управления персоналом организации особенно в кризисное время в экономике. Для того чтобы повысить эффективность труда и сохранить более значимых сотрудников в организации нужно развивать систему мотивации, которая основывается на нематериальном и материально-неденежном стимулировании трудовой деятельности сотрудников, и использовать , наравне с экономическими и административными методами управления, методов социально- психологических, способствующих формированию созидательной независимости сотрудников при исполнение задач и поручений и получающие чувство удовлетворенности от итогов своей трудовой деятельности.

Вторая глава работы посвящена анализу системы нематериальной мотивации через корпоративные СМИ ВТБ. Здесь акцент делается на корпоративном журнале, как способе нематериальной мотивации. В первом параграфе главы рассматриваются типы журналов, их функции. Журнал является мультимедийной коммуникацией между работником и предприятием и предполагает, что каждый работник может высказать свою позицию на страницах корпоративного издания, задать вопрос, получить оперативный ответ, прислать свое предложение, видение ситуации.

Такие журналы являются едва ли не главным помощником в коммуникации и налаживании контактов компании со своими работниками. Издание подобных журналов и газет актуально, если компания имеет множество филиалов в России, чтобы доводить сведения и информацию до сотрудников отдаленных филиалов. Также стоит издавать корпоративную газету для персонала, если разные сотрудники трудятся над разными проектами, такая общая площадка для коммуникации просто необходима.

Далее, идет анализ журнала ВТБ «Энергия команды» 2012/13/14/15 годы. Анализ журнала «Энергия команды» показал, что это полноценный общественно-деловой журнал, подающий информационную картину с точки зрения группы ВТБ. Журнал не уступает деловым российским изданиям по стилю подачи материалов. Стиль - литературный, деловой, выдержанный и в то же время язык издания - живой и образный, доступный широкому кругу читателей.

Главная тема журнала - персонал группы ВТБ, на который и ориентировано издание. В журнале много интересных рубрик, материалов, мотивирующих работников к труду, новостей и т.д. Журнал правильно расставляет акценты, формирует у сотрудников определенный имидж компании.

Корпоративный журнал «Энергия команды» направлен, прежде всего, на целевую аудиторию компании, все материалы в издании не выходят за рамки этих интересов. Реклама в журнале является более качественной и вызывает доверие потребителя, поскольку идет из первых рук, от первоисточника.

Анализируемое нами издание группы «ВТБ» относится к категории Вusiness-to-Personаl. Это журнал для персонала компании, где ведущие рубрики посвящены нематериальному стимулированию персонала, развлекательно-досуговой деятельности и информационной. Основными проектами ВТБ, освещенными в издании, является: повышение квалификации и обучение сотрудников (корпоративный университет, краткосрочные курсы, HR- саммит), тренинги, проведение тимбилдинга, развитие молодых сотрудников (программы «Рост» и «Юниор») исследования мотивации и лояльности сотрудников( опрос « Мой Банк», опрос «Вектор твоего будущего», программа «Энергия Лидерства»), организация и проведение конкурсов для персонала, а так же подведение итогов( шахматный турнир VTB Global Chess, «Отличник ВТБ», «Кубок ВТБ»). Все программы и проекты ВТБ являются авторскими, разработаны в соответствии с банковской спецификой организации.

Стоит также отметить, что анализируемое нами корпоративное издание устанавливает обратную связь с читательской аудиторией, является в этом смысле мультимедийным и интересным. При этом в журнале всегда качественная информация, большое внимание уделено решению корпоративных задач компании, стилю журнала и форме изложения и подачи материалов.

Таким образом, корпоративный журнал «Энергия команды» способствует диалогу, является посредником между топ - менеджментом компании и ее сотрудниками, стремится к достижению общих интересов компании на рынке, решает рабочие задачи и вопросы, объединяет сотрудников.

Можно сделать вывод, что только такое корпоративное издание является эффективным методом нематериального стимулирования, способное обеспечить плодотворное сотрудничество посредством мультимедиа - формата, передавать опыт и навыки персоналу, идеи руководства, консолидировать сотрудников, но в то же время соответствовать существующему в России медийному формату газет и журналов.

# Список используемой литературы

1. Апухтин О.О. Теоретические аспекты исследования мотивации труда. /Новые технологии. - 2011. - № 4. - С. 136-140.

. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на преприятии как рычаг эффективного управления//Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук - 2015 - №4-1 - С 160-162

. Базылева М. Мотивационная компонента человеческого капитала. // Наука и инновации. - 2014. - Т. 6. № 136. - С. 48-52.

. Базылева М. Человеческий капитал: мотивационный компонент. // Наука и инновации. - 2014. - Т. 6. № 136. - С. 48-52.

. Бандурин А.В., Деятельность корпораций. - М.: Буквица, 2009. - 600 с.,

. Березина В.Ю. Стимулирование и мотивирование: современные тенденции// Международный научно-исследовательский журнал-2014- №1-3- С. 11-13

7. Богатырева М.Р., Закирова Д. Р., Абдрахманов Ф. Ф. Материальная <http://cyberleninka.ru/article/n/materialnaya-i-nematerialnaya-motivatsiya-personala> и нематериальная мотивация персонала <http://cyberleninka.ru/article/n/materialnaya-i-nematerialnaya-motivatsiya-personala>// Сборники конференций НИЦ <http://cyberleninka.ru/journal/n/sborniki-konferentsiy-nits-sotsiosfera> Социосфера <http://cyberleninka.ru/journal/n/sborniki-konferentsiy-nits-sotsiosfera>- 2013- № 57- с. 46

8. Бугаев В.А. Эволюция взглядов в области мотивации и стимулирования персонала. // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2013. - № 9. - С. 120-124.

. Быкардова, А. Корпоративная пресса: заметки к определению термина А. Быкардова // REGLA - научно-культурологический журнал широкого профиля. - 2010. - №7.

. Быкадорова А.С. Типология региональной корпоративной прессы (на примере юга России), Автореф. дис.канд. фил. наук - Воронеж, 2015 - 9с

. Веселова О. Н. Корпоративная культура, инновации и управление изменениями // Кадровик. 2014., №5. - С.32

. Виханский О.С., Наумов А.И. Основы менеджмента. - М.: ЭкономистЪ, 2008. - 670 с.

. Воропаева Ю.С. Современная система взглядов на практическое применение теорий мотивации. // Регион: системы, экономика, управление. - 2012. - № 2. - С. 18-23.

. Горшкова О.Н. Теоретико-методологический анализ исследования трудовой мотивации. // Вестник Челябинского государственного университета. - 2011. - № 2. - С. 116-121.

. Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда. // Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. - 2014. - № 1 (7). - С. 239-246.

. Драгун М.В. Эволюционный процесс формирования подходов к изучению мотивации трудовой деятельности. // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. - 2012. - № 14-1. - С. 7-10.

. Евплова Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации Перспективы науки и образования - 2013 - № 2- С.103-108

. Играев Б. А. Корпоративные издания типологические и профильные особенности/ Б. А. Быкаев// Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки - 2011 - №3- 193с.

19. Ильин И.В. Влияние нематериальной мотивации на трудовое поведение персонала. // Вестник Московского государственного лингвистического университета. - 2009. - № 542. - С. 58-68.

20. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после. - М.: Аспект-пресс, 2003. - 485 с.

. Каграманова Т.И. проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом//Мир науки, культуры и образования- 2014-№3(46)- С. 383

22. Корзенко Н. И., Зобнина М. Е. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала// Вестник Челябинского государственного <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-chelyabinskogo-gosudarstvennogo-universiteta> университета <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-chelyabinskogo-gosudarstvennogo-universiteta>- 2012- № 3 - С.66-69

23. Мазняк И.О. Теория трудовой мотивации: анализ основных концепций// Вестник РУДН. Серия: Социология. - 2006. - № 1 (9). - С. 72-82.

. Моряхина Н. В.Кузнецова Н.В. О роли мотивации, основанной на нематериальном и материальном-неденежном стимулировании труда персонала на промышленных предприятиях в современных рыночных условиях//Альманах современной науки и образования - 2011- №3- С. 207

. Осипова А.С. Научно-теоретические подходы к исследованию проблемы трудовой мотивации. // Теория и практика общественного развития. - 2008. - № 2. - С. 105-108

26. Петропавловская Ю.А. Особенности создания концепции корпоративного издания // Вестник Кемеровского государственного <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-kemerovskogo-gosudarstvennogo-universiteta> университета <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-kemerovskogo-gosudarstvennogo-universiteta> - № 2-4 (62) - 2015 - С. 162-167

27. Полянина А.К. Регуляция трудового поведения работников путем мотивации: социолого-управленческий подход: Автореф. дис. канд. социол. наук. - Москва, 2009. - 21 с.

. Райдер М., Корпоративные СМИ, или издания, которые стимулируют продажи/М. Райдер//газета "Деловой Красноярск" - 2011г

. Рыжикова Л.Н. Функции корпоративных изданий/Л.Н. Рыжикова// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Социально- гуманитарные науки - 2006 - № 8 (63) - 41-43с

30. Рыжикова Л.Н. Основные тенденции становления и развития корпоративный изданий в России// Вестник Южно-Уральского <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-yuzhno-uralskogo-gosudarstvennogo-universiteta-seriya-sotsialno-gumanitarnye-nauki> государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-yuzhno-uralskogo-gosudarstvennogo-universiteta-seriya-sotsialno-gumanitarnye-nauki> - 2005- № 7(47)- С. 117- 121

. Скворцов В.Н., Маклакова Е.А. Трудовая мотивация в современных условиях// Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-leningradskogo-gosudarstvennogo-universiteta-im-a-s-pushkina> Пушкина <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-leningradskogo-gosudarstvennogo-universiteta-im-a-s-pushkina> - 2013- №1-С. 54-67

. Скок С.П. Построение системы нематериального стимулирования// Вестник Омского университета. Серия «Экономика» <http://cyberleninka.ru/journal/n/vestnik-omskogo-universiteta-seriya-ekonomika> - 2010- № 1-с.103-105

33. Скрипникова Г.В., Ширманова Г.С. Трудовая мотивация и ее влияние на качество жизни работников. // Вестник Кемеровского государственного университета. - 2014. - № 3-1 (59). - С. 248-252.

. Семенова Д.В. Современные теории мотивации и их значение в практике управления человеческими ресурсами. // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2011. - № 18. - С. 164- 170.

. Сабо А.В., Петрова О.М. Система нематериальной мотивации в организации. // Управление человеческими ресурсами - основа инновационной экономики. - 2010. - № 2. - С. 377-380.

. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании, М.: Инфра- М, 2011. - 624 с

. Социология труда: Учебное пособие / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. - М.: Издательство МГУ, 2008. - 368 с.

. Тощенко Ж.Т., Цветкова Г.А. Социология труда. - М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2012. - 464 с.

. Уразманов И.В. Мотивация персонала в концепции Г. Форда// EUROPEAN STUDENT SCIENTIFIC JOURNAL. - 2016. - № 1

. Фомина М.С., Садковская Н.Е. Анализ теории мотивации в контексте современности. // Современные наукоемкие технологии. - 2014. - № 7-1. - С. 93-97.

. Чемякин Ю. В. Корпоративные СМИ: секреты эффективности./Ю.В. Чемякин- Екатеринбург:«Дискурс Пи», 2010. 184 с.

. Харченко К.В. Социология управления: от теории к технологии. Белгород: Областная типография, 2008. - 160 с.

. Burke, M. J., Drasgow, F., & Edwards, J. E. Closing science-practice knowledge gaps: Contributions of psychological research to human resource management. Human Resource Management, 2004- № 43(4), pp. 299-304.

. Diana L. Deadrick, Pamela A. Gibson. Revisiting the research-practice gap in HR: A longitudinal analysis // Human Resource Management Review 19 (2009)-. pp. 144-153.

45. . Dulebohn, J. H., & Werling, S. Compensation research: Yesterday, today, and tomorrow // Human Resource Management Review, 2007.- № 17 -191-207.

46. Maslow A.H. Motivation and Personality. N. Y., Harper and Row Publ, 1970 - P. 35-51.

. Yoshihara H. The Bright and Dark Sides of Japanese Management Overseas H. Yoshihara. Japanese and European Management Tokyo, 2003. 198 p.

# Приложения

Приложения №1

Таблица №1. Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивации |
| Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения Степень непосредственного контроля за работой | Успех Продвижение по службе Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможность творческого и делового роста |

Приложение № 2

Таблица 2 - Сравнение рубрик в журналах «Энергия команды» (2013 год)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Журнал №1, 2013 | | | | Журнал №2, 2013 | | | |
| ВТБизнес, В курсе дела | | 2 стр | | ВТБизнес, В курсе дела | | | 3 стр |
| ВТБизнес, деловой разговор | | 3 стр | | ВТБизнес, who is who | | | 1 стр |
| ВТБизнес, территория бизнеса | | 4 стр | | ВТБизнес, территория бизнеса | | | 2 стр |
| Код ВТБ, анкета ВТБ | | 3 стр | | Код ВТБ, Open space | | | 2 стр |
| Код ВТБ, слово экспертам | |  | | Код ВТБ, слово экспертам | | | 4 стр |
| Человеческий капитал,проф иль личности | | 3 стр | | Код ВТБ, Банк знаний | | | 2 стр |
| Человеческий капитал, | | 1 стр | | Человеческий капитал,профи | | | 4 стр |
| рецепты шефа | от |  | ль личности | | | |  |
| Человеческий капитал. Спортclub | | 2стр | Человеческий капитал, клуб волонтеров | | | | 4 стр |
| Small talk |  | 3 стр | Small talk | | | | 4 стр |
| Журнал №3, 2013 г. | | | | Журнал 4, 2013 г. | | | |
| ВТБизнес, курсе дела | В | 2 стр | ВТБизнес, первого лица | | | от | 3 стр |
| ВТБизнес, деловой разговор | | 2 стр | ВТБизнес, В курсе дела | | | | 3 стр |
| ВТБ, специальный репортаж | | 6 стр | ВТБизнес, who is who | | | | 2 стр |
| ВТБизнес, территория бизнеса | | 3 стр | ВТБизнес, деловой разговор | | | | 3 стр |
| ВТБИЗНС, Лекторий | | 1 стр | Код ВТБ, главная тема | | | | 2 стр |
| Код ВТБ, анкета ВТБ | | 4 стр | Код space | | ВТБ, | Open | 2 стр |
| Код ВТБ, Банк знаний | | 2 стр | Код ВТБ, экспертам | | | слово | 2 стр |
| Код ВТБ, Open space | | 2стр | Человеческий капитал, | | | | 2 стр |
| Small talk | | 4 стр | Человеческий капитал, профиль личности | | | | 2 стр |
|  | |  | Человеческий капитал, каникулы | | | | 4 стр |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |