Негосударственное образовательное частное у
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНС

кафедра «Менеджмент»

Форма обучения Заочная
Направление «Менеджмент»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РА

на тему: «Совершенствование мотивационной фирмы (на примере СПАО «Ингосстрах»)»

Якушева Оксан
_____

Научны

Новикова Е
_____

«Допустить к защите
в Государственной экзаменационной комиссии»
Заведующий кафедрой «Менеджмент»
к.э.н., доцент Соклакова Ирина Владимировна
_____
(подпись)
«____» _____20___г.

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования
МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Форма обучения __Заочная_____
Направление ___«Менеджмент»_____

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент»
к.э.н. доцент Соклакова И.В.
«__»_____ 20__г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу студента
Якушевой Оксаны Александровны
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы: «Совершенствование мотивационной стратегии фирмы (на примере СПАО«Ингосстрах»)»

Утверждена приказом по НОЧУ ВО МЭИ 01-04/2018-1041 от 16.11.2018г.

2. Срок сдачи студентом законченной работы 23.01.2019г
3. Основные источники, необходимые для написания работы: Научная и учебно-методическая литература, периодические издания, электронные ресурсы
4. Перечень подлежащих разработке вопросов 1. Изучить понятия мотивации и мотивационной стратегии фирмы, проанализировать основные методы и исследовать международную практику в области применения мотивационной стратегии; 2. Дать краткую характеристику СПАО «Ингосстрах», проанализировать финансово-хозяйственную деятельности и структуру фирмы, а также выявить существующую мотивационную стратегию фирмы и ее минусы; 3. Разработать предложения по совершенствованию мотивационной стратегии фирмы и оценить ее эффективность.
5. Перечень табличного и графического материала 20 таблиц, 5 рисунков
6. Дата выдачи задания 16.11.2018г

Руководитель _____ к.э.н., доцент Новикова Е.В.
(подпись)
Задание принято к исполнению _____
(дата)
_____
(подпись студента)

Оглавление

Введение.....3
ГЛАВА 1. Теоретические основы мотивационной стратегии фирмы.....8
1.1. Содержание мотивации.....8
1.2. Мотивационные стратегии фирмы и методы их выбора.....14
1.3. Международная практика в области применения мотивационных стратегий фирмы.....24
ГЛАВА 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности и.....30
мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах».....30
2.1. Краткая характеристика организации и анализ финансово-.....30
хозяйственной деятельности СПАО «Ингосстрах».....30
2.2. Анализ структуры и динамики персонала СПАО «Ингосстрах».....53
2.3. Анализ мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах».....62
ГЛАВА 3. Совершенствование мотивационной стратегии в.....67
СПАО «Ингосстрах».....67
3.1. Разработка предложений по совершенствованию мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах».....67
3.2. Расчет эффективности предложенной мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах».....74
Заключение.....82
Библиография.....85

Введение

Для стабильного развития фирмы именно формирование стратегии является главным условием увеличение показателей эффективности его функционирования, конкурентоспособности и устойчивости в условиях современного рынка, где все больше повышаются требования потребителей к производимой продукции и предоставляемой услуге. Как правило аппарат управления фирмы ограничивается в выборе стратегических направлений и в основном направлен на краткосрочные цели. Формирование мотивационной стратегии сильно отстает от необходимости проведения организационных нововведений, адекватных постоянно возрастающей неустойчивости рынка.

В связи с этим в организациях пересматриваются основные цели, задачи и механизм стратегического управления персоналом независимо от масштаба и сферы его функционирования.

Для современных организаций мотивационная стратегия является основной функцией управления персоналом и приобрела весомое значение, так как организации, активно действующие на изменяющемся рынке, ориентированные на качество, а не на количество выпускаемой продукции либо оказанной услуги, все в большей степени зависят именно от человеческого фактора.

Именно от эффективно выстроенной мотивационной стратегии во многом зависит социальная, творческая и трудовая активность каждого сотрудника фирмы, которая положительно повлияет на результаты всей производственной деятельности. Из этого следует, что фирмы должны оперативно приспосабливаться к изменениям в рыночной экономике и соответственно, уточнять и усовершенствовать все факторы, которые, так или иначе влияют на формирование стратегии устойчивого развития.[1]

В настоящее время фирмы, являющиеся лидерами на рынке, все

[1] Кремчеев Р.Н. Совершенствование мотивационной политики при формировании стратегии устойчивого развития предприятия // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5(16).

больше вкладывают свой капитал в развитие трудовых ресурсов, рассматривая его не как издержки, а как активы. В будущем, вложенный в человека капитал, возрастет, а не уменьшится, как капитал, вложенный в средства производства. Именно человеческий капитал, а не заводы и приобретенное дорогостоящее оборудование обеспечивают конкурентоспособность и экономический рост организации. В управление персоналом включается кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления, но ключевое место занимает определение стратегии мотивации персонала фирмы.

Актуальность темы исследования в том, что выбор мотивационной стратегии фирмы является одной из важных функций управленческой деятельности, при успешном осуществлении которой, обеспечивается достижение успеха фирмы. Отсутствие разработанной мотивационной стратегии создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе.

Объект исследования - управленческая деятельность СПАО «Ингосстрах».

Предметом исследования является непосредственно процесс мотивационной стратегии в целях повышения качества труда.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование и решение проблем Страхового публичного акционерного общества «Ингосстрах» (далее – СПАО «Ингосстрах», Общество, фирма) в целом и Департамента по управлению персоналом, в частности, разработка мотивационной стратегии и ее внедрение в практику.

Для достижения данной цели были поставлены конкретные задачи:

- изучить понятия мотивации и мотивационной стратегии фирмы, проанализировать основные методы и исследовать международную практику в области применения мотивационной стратегии;

- дать краткую характеристику СПАО «Ингосстрах», проанализировать

финансово-хозяйственную деятельность и структуру фирмы, а также выявить существующую мотивационную стратегию фирмы и ее минусы;

- разработать предложения по совершенствованию мотивационной стратегии фирмы и оценить ее эффективность.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из: введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложения.

В первой главе – теоретической – описывается мотивационная стратегия фирмы и включает в себя понятие и содержание мотивации, методы мотивационной стратегии и зарубежный опыт в области применения мотивационной стратегии. Эта глава выполнена на основе литературных источников.

Во второй главе – аналитической – раскрываются все аспекты, касающиеся деятельности СПАО «Ингосстрах». Это общая характеристика, анализ финансово-хозяйственной деятельности и структуры персонала, а также выявление и минусы мотивационной стратегии, применяемой в СПАО «Ингосстрах».

Третья глава – практическая –включает в себя разработку предложений по совершенствованию мотивационной стратегии и расчет ее эффективности. СПАО «Ингосстрах».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в возможности использования эффективной мотивационной стратегии в управлении персоналом СПАО «Ингосстрах».

ГЛАВА 1. Теоретические основы мотивационной стратегии фирмы

1.1. Содержание мотивации

Основная черта современного менеджмента проявляется в признании возрастающей роли человеческого фактора и развитие новых форм и методов управления персоналом, ведь персонал является главным активом любой фирмы. Без персонала орудия труда мертвы. Какими бы не были перспективными идеи, современными технологии, как хорошо не была бы отлажена автоматизированная система, без персонала, без их знаний, навыков и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования высокой эффективности добиться невозможно.

Человек при выполнении однотипной работы на протяжении определенного времени затрачивает различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в пол силы, может стремится брать более легкую работу, а может браться за трудновыполнимую, при решении поставленных задач может выбирать более простые решение, а может искать и принимать на себя сложное решение. Все это характеризует насколько работник мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы. Именно работник является ключевым звеном в любой фирме, а его мотивация и стимулирование – являются главными факторами, которые влияют на эффективность его работы. Поэтому мотивация и стимулирование на сегодняшний день выходят на первое место в системе управления персоналом.

Содержание мотивации необходимо раскрыть через определение понятия «мотивации».

Анализируя труды отечественных ученных можно сделать вывод, что единого определения понятия «мотивации» нет и каждый автор дает определение мотивации исходя только из своей точки зрения.

Берг О. рассматривает мотивацию трудовой деятельности как процесс

удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в ходе выполнения выбранной ими работы, которая осуществляется в результате реализации целей работников, согласованных с целями и задачами организации, и вместе с тем как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.[2]

Пименов А. полагает, что под мотивацией руководители фирмы должны понимать способность мобилизовать резервные возможности работника и побуждать его к действиям. И хотя многие полагают, что могут убеждать и мотивировать свой персонал словами, побуждая их к достижению более высоких результатов, это большая ошибка. В действительности на работников можно воздействовать только личным примером, а для этого должна быть собственная убежденность, что в этом есть смысл.[3]

Пономарева И. указывает, что сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.[4]

По мнению Кругловой Л.И., мотивация — это конкретный процесс, заставляющий сотрудника совершать определенный выбор и направлять свою энергию к достижению результата.[5]

Несмотря на различия в формулировке понятия «мотивация», у всех вышеперечисленных определений, так или иначе есть сходство: это прежде всего активные движущие силы, которые определяют поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне (внешнее), а с другой стороны – самопобуждение (внутреннее).

Наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешними или внутренними

---

[2] Берг О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. 2013. N 8. С. 31 — 66.
[3] Пименов А. Берегите мужчин, или Как мотивировать сильный пол // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 2. – С. 66 — 73.
[4] Пономарева И. Оценка стратегических приоритетов в системе управления мотивацией трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – № 7. – С. 70 — 74.
[5] Круглова Л.И. От мотивации персонала к высоким результатам // Руководитель бюджетной организации. – 2014. – № 8. – С. 70 — 76.

воздействиями, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Отсюда следует, чем активнее будут действия работника, тем более высоки его возможности в удовлетворении своих потребностей, так как из-за нехватки чего-то у него возникает состояние дискомфорта.

Мотивация, выполняя свою функцию, оказывает воздействие на персонал фирмы с помощью побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер.

Неэффективная мотивация вызывает у работника неудовлетворенность, что влечет за собой снижение производительности труда.

Построение эффективной системы мотивации на фирме — это очень важный и, пожалуй, самый сложный вопрос в организации. Он затрагивает такие этапы, как разработка мотивационной стратегии, поддержка, мониторинг и коррекция мотивационной среды. Выбор мотиваторов, как правило, не вызывает особых затруднений. Основная трудность состоит в том, чтобы реализовать выбранные мотивационные факторы и — еще важнее — проследить их эффективность. Другими словами, выяснить, насколько они влияют на успешность работы персонала.[6]

Сущность же мотивации проявляется в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, согласно с принятыми управленческими решениями.

Структуру мотивации можно обозначить так:

1. Всегда должна быть потребность, которую необходимо удовлетворить;

2. Некое благо, которое способно удовлетворить потребность;

3. Трудовая деятельность, при выполнении которой достигается благо;

4. Издержки материального и морального характера, объединенные с

---

[6] Ермолова Н.Г., Сидорова В.Н. Формирование системы мотивации (теория и практика современной компании) // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 9. – С. 44 — 48

осуществлением трудового деятельности.

Мотивация выполняет ряд основных задач:

1) Привлечение персонала. Сегодня рынок труда разнообразен и фирмы конкурируют между собой стараясь привлечь человеческие ресурсы, которые им необходимы для достижения стратегических задач. Для этого система мотивации фирмы должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2) Сохранение персонала в пределах фирмы. Рынок труда прогрессивен и когда вознаграждения фирмы становятся несоответствующими тому, что предлагает рынок, сотрудники стараются перейти в другие где условия для него лучше. Руководители, которые владеют приемом управления мотивацией персонала, могут не только вовремя замечать снижение интересов подчиненных к работе, но и своевременно среагировать и принять соответствующие меры по предотвращению возникших ситуаций.[7] Чтобы исключить потерю персонала, на развитие которого организация затратила средства и которые являются для него ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации.

3) Стимулирование производительного поведения. Для удержания сотрудников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности. Говоря о результативности сотрудников, кроме контроля повседневного исполнения закрепленных обязанностей, необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей организации. Мотивация - это побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности.

4) Также задачей мотивации является контроль за издержками на

[7] Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М.: Мысль, 2016. – 341 с.

рабочую силу. Именно хорошо продуманная система мотивации позволяет контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, при этом обеспечивая наличие требуемых сотрудников.

5) Сама система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Необходимо отметить простую истину, поведение человека всегда мотивировано.

Мотивировать сотрудников – означает затронуть их важные интересы, их потребность в чем-либо. Фирмы, достигающие значительных результатов в побуждении у сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Сам процесс мотивации представляет собой воздействие на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. Каждое действие человека находится под влиянием его мотивов, которые возникают при тесном взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, так как внешняя среда задействует мотивы и побуждает человека к решению задачи. В первом случае мотив называют «внутренним», поскольку мотивы порождает непосредственно сам человек. В другом случае, когда мотивы, связанные с решением задачи, вызывающиеся извне, можно назвать «внешним». Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

Внутренняя мотивация показывает то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремится сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация — это то «топливо»,

которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. К внутренней мотивации можно отнести: мечту, стремление к самореализации; самоутверждение, востребованность; убежденность; любопытство; личностный рост; потребность общения.

Грамотные руководители знают: нет плохого результата, есть просто результат, с которым надо работать, и тогда плохое оборачивается победой. Поэтому никогда не следует снижать внутреннюю мотивацию персонала.

К внешней мотивации можно отнести: деньги; карьеру; статус, престижные вещи (дом, машина и т. д.); возможность путешествовать.

Внешняя мотивация всегда изменчива, она повышается при достижении успеха и понижается при неудачах. Это зависит от преобладающего типа мотивации: «мотивации ОТ» или «мотивации К». «Мотивация ОТ» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. «Мотивация К» — это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, зациклен на прошлом и своих проблемах, если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

Мотивация на фирме рассматривается в двух аспектах:

- Как функция управления при которой происходит процесс побуждения к деятельности, что также соотносится с понятием «стимулирование».
- Как сила побуждения к действию, где понятие «мотивация» схожа с понятием «мотив», к которому соотносятся все компоненты внутреннего побуждения.

Говоря о мотивации, хотелось бы резюмировать, что мотивация не столько некие процедуры (документы, регламенты, положения), сколько искусство, так как затрагивается не только разум, но и чувства сотрудника, то

есть нужно не только ставить задачи перед персоналом и требовать их выполнения, а нужно вовлекать сотрудников в решение общей задачи и все должны понимать, что они одна команда, идущая к общей цели.

1.2. Мотивационные стратегии фирмы и методы их выбора

Цель любой мотивации заключается в том, чтобы показать сотруднику его значимость, высказать благодарность за труд и замотивировать в будущем на высокие результаты.

Мотивация вбирает в себя ряд факторов, заставляющие человека вести себя определённым, целенаправленным образом. На сегодняшний день объективная реальность такова, что руководителям становится труднее мотивировать людей, убеждать их двигаться в желаемом направлении для достижения определенных целей фирмы или конкретного подразделения. Поэтому и возникает необходимость в разработке и применении новых мотивационных стратегий в управлении персоналом.

Существуют 3 основных подхода к выбору мотивационной стратегии (см. табл. 1):

Таблица 1

Основные подходы к выбору мотивационной стратегии

Стимул и наказание	Мотивирование через интересную работу	Систематическая связь с руководством
Люди работают за вознаграждение: тем, которые работают хорошо и много, платят хорошо, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Тех, кто не работает качественно, наказывают	Дайте человеку работу интересную и приносящую ему удовлетворение, и качество исполнения будет высоким	Определяйте цели с подчиненным и давайте ему положительную обратную связь, когда он действует правильно, и отрицательную, когда он ошибается

1. Поощрение и наказание. Суть данного подхода состоит в том, что

хорошо работающему сотруднику платят хорошо, соответственно того, кто работает плохо – наказывают.

2. Мотивирование через интересную работу. Если работа интересна и приносит удовольствие, то и качество выполнения будет высоким.

3. Систематическая связь с руководством. Данный способ предполагает обратную положительную связь руководителя на хорошую работу подчиненного, и отрицательную, когда подчиненный ошибается. Выбираемая мотивационная стратегия базируется на анализе ситуации и предпочитаемом стиле взаимодействия руководителя с другими людьми.

На сегодняшний день существую огромное количество способов воздействия на мотивацию конкретного сотрудника, при этом диапазон их постоянно растет. Более того, то, что сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель фирмы должен сам избирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи — выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе. Если тот самый отбор произведен удачно, то руководитель получает вероятность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания фирмы и общества в целом.[8]

Использование различных методов мотивации позволит сформировать руководству фирмы эффективную мотивацию персонала, что, в свою очередь, будет способствовать не только к функционированию, но и развитию фирмы на современном рынке. Именно от правильной организации финансовой и управленческой работы в организации зависит хозяйственная деятельность любой организации.

Конституция Российской Федерации [9] закрепляет право каждого на

[8] Шапиро С.А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 224 с.

[9] Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)// Электронный ресурс: Консультант Плюс

труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

Успех любой фирмы будет зависеть от выбранных методов мотивации при совершенствовании мотивационной стратегии фирмы.

В мотивационной стратегии используются следующие методы мотивации: материальные (экономические), нематериальные (организационно-административные и социально – психологические).





Рис. 1 Методы управления мотивацией персонала

Далее рассмотрим подробно каждый из методов.

Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем над его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.[10]

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Если поставить заработную плату в зависимость от выполнения целей компании, то люди станут лучше работать, повышать производительность труда, создавать дополнительную прибыль организации. [11]

Экономические методы могут быть прямыми или косвенными, облегчающими получение прямых.

К формам прямой экономической мотивации относятся:

− основная оплата труда (является одним из наиболее важных инструментов воздействия на эффективность труда работника);

− дополнительная оплата труда (производится с учетом сложности

[10] Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.-Н.Новгород: НИМБ, 2014.- с. 451

[11] Статья: Мотивация персонала: проблемы и возможности (Авдеев И.) («Кадровая служба и управление персоналом предприятия», 2018, N 4)// Электронный ресурс: Консультант плюс

выполняемой работы, совмещения профессий, сверхнормативной работы и т.д.);

− вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в итоговый результат в конкретный период времени);

− премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности – прибылью),

− различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Конечно, материальному способу оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Данный способ полезен для достижения кратковременных подъемов производительности труда, так как при постоянном использовании данного метода идет привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

К форме косвенной экономической мотивации можно отнести:

− предоставление в пользование служебного автомобиля;

− пользование социальными учреждениями организации;

− пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам;

− предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

На сегодняшний день для многих соискателей косвенная мотивация является одним из ключевых показателей при выборе работы.

Любое управление персоналом невозможно без экономического метода

мотивации труда, которое представляет собой создание для персонала таких материальных стимулов, которые побуждали бы их к активной трудовой деятельности.

Система нематериального стимулирования включает комплекс мер нематериального характера, который оказывает влияние на эффективность работы сотрудников и включает их в процесс реализации целей организации.

Нематериальное стимулирование – не значит, что организация не тратит средств на стимулирование сотрудников. Сотрудник в качестве вознаграждения получает не деньги, а различные блага: дополнительные услуги, награды, похвалу, не денежные бонусы и т. д.

Систему нематериального стимулирования разрабатывают в каждой организации индивидуально в зависимости от специфики ее деятельности, кадровой политики, стиля управления, корпоративных ценностей и главное – потребностей сотрудников.

Организационно-административные способы мотивации включают в себя привлечение работников к участию в делах самой фирмы и направлены на то, что им дается право голоса при решении некоторых проблем и задач.

Тут важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые навыки и знания, что в свою очередь позволит работнику быть более независимым и самостоятельным, а также придаёт ему уверенность в завтрашнем дне.

К организационно-административным методам мотивации можно отнести:

− мотивацию целями (цели, которые вызывают интерес у сотрудника);

− мотивацию обогащением содержания работы (предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, которая дает перспективы профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника);

− мотивацию участием в делах фирмы (предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс

коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности).

Социально-психологические методы стимулирования включают следующие основные элементы:

− создание таких условий для сотрудников, при которых они испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты;

− присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха;

− признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

− высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее.

Можно выделить следующие основные направления по усовершенствованию использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- это необходимость поддержания благоприятного и комфортного психологического климата в коллективе;

- необходимо развивать систему управления конфликтами;

- должна быть сформирована и развита корпоративная культура.

В настоящее время широкое применение находят новые методы

мотивации персонала, такие как партисипативный, а именно реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Основные формы партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.[12]

Сегодня менеджмент все больше начинает уделять внимание корпоративной культуре организации как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная культура базируется на определенном наборе ценностей, убеждений, негласных соглашений и правил поведения, которые соблюдаются коллективом фирмы. Эта система о том, что и как делается в фирме, которая познается по мере того как приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Она помогает фирме выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться.

Корпоративную культуру определяет формула: общие ценности - взаимовыгодные отношения и сотрудничество - добросовестное организационное поведение. В корпоративной культуре руководство больше всего интересует механизм ее влияния на поведение и работу членов организации.

Исследования в области менеджмента показали, что организации на которых развита корпоративная культура достигают лучших результатов в области использования человеческих ресурсов. Важнейшая задача менеджера заключается в том, чтобы управлять процессом мотивации персонала таким образом, при котором поведение персонала способствовало бы достижению целей организации.

Особого внимания при улучшении так называемого «климата» внутри

[12] Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд - основа стабильного общества: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. - 2015. - С. 28-33; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://science.usue.ru/images/docs/itogi/1454_Dostoyniy%20trud%20sbornik%20trudov%20vnutrenniy%20blok.pdf (12.12.2018)

трудового коллектива заслуживает вопрос признания ценности труда каждого сотрудника. Для эффективной работы важное значение занимает конструктивная критика, но надо отметить, что на постоянном недовольстве руководителя уехать далеко нельзя. В любой работе работодателю следует применять хорошо известный всем метод «кнута и пряника». И пряником в случае с нематериальной мотивацией является признание талантов любого сотрудника. Уметь хвалить работника за хорошо выполненное задание — полезный навык, однако также не стоит впадать в крайности и помнить о необходимости баланса. В творческих профессиях часто встречаются сотрудники, склонные к постоянному занижению собственных талантов, стеснению и т.д. Раскрыть такого сотрудника с целью максимальной пользы для всего коллектива возможно только при грамотном подходе руководителя и создании благоприятной творческой обстановки в коллективе.[13]

Необходимо отметить, что выше перечисленные методы могут быть объединены. Так, продвижении по карьерной лестнице может являться в свою очередь и экономическим мотивом за счет повышения оплаты труда, и в то же время организационным, так как дает интересную, содержательную работу, и тут же отражает признание заслуг его и авторитета путём перевода в более высокую статусную группу (морально-психологический).

Люди, работающие в современных фирмах, гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность той или иной системы мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

Также, нужно иметь в виду, что ранее перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют по-разному и зависят от времени нахождения в должности, но после нескольких лет перестает

[13] Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях // Делопроизводство и кадры. 2015. N 1. С. 71 — 82.

мотивировать в должной мере и поэтому уровень удовлетворенности работой падает.

На сегодняшний день выделяют следующие подходы к выбору мотивационной стратегии:

1. Так называемый «кнут и пряник». Данный подход представляет собой хорошее вознаграждение работнику за хорошую работу, а тем, кто работает еще больше, платят тоже больше. Соответственно, тех работников кто работает плохо, наказывают.

2. Мотивирование сотрудника через саму работу. Данный подход характеризует мотивацию сотрудника через интересную и приносящую удовольствие работу. Предоставляя работнику интересную работу, работодатель может рассчитывать на эффективный результат и высокое качество выполненной работы.

3. Обратная связь от руководителя. Подход подразумевает систематическую связь руководства с работником. Если поставленная руководством цель достигается работником, то он получает положительную обратную связь, на плохую работу работник получает отрицательную реакцию от руководства.

Изложенные подходы помогут достичь высоких показателей при совершенствовании мотивационной стратегии.

На основе обобщения опыта практической деятельности в области мотивации определен ряд требований, предъявляемый к организации мотивационной стратегии фирмы:

1) Комплексность – представляет собой единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организаций.

2) Дифференцированность – подразумевает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников.

3) Гибкость и оперативность – проявляются в постоянном пересмотре

стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

4) Доступность – предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников.

5) Ощутимость, то есть наличие порога действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах.

6) Постепенность – предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать.

7) Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов). Таким образом, успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала.

Говоря об использовании рассмотренных методов мотивации персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии мотивирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, организации необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно порождать интерес к делам компании, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов фирмы.

1.3. Международная практика в области применения мотивационных стратегий фирмы

Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс.

Мотивационные стратегии в зарубежных компаниях более разнообразны, сочетающие в себе материальные и нематериальные методы мотивирования. Практика показывает, что работник относится к своим обязанностям так, как относится к нему руководитель. Так называемый «любимчик» работает эффективнее, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

В современном мире мотивационные стратегии сотрудников разные, учитывающие национальную специфику той или иной страны. В основном это связано с особенностями корпоративной культуры разных народов.

Различают две основные модели:

- японская;

- американская.

В японской мотивации, распространенным является утверждение, именно инновационный в области менеджмента послужил основанием «японского экономического чуда». Всем что персонал японских фирм отличается одним общим качеством: японские работники преданы своей фирме. Преданность эта иногда напоминает жертвенность. [14]

Можно выделить пять основополагающих систем по работе с персоналом:

1. Система пожизненного найма. Данная система означает, что человек устраивается на работу, на всю жизнь. Будучи принятым на работу в компанию однажды, он освобождается только при официальном выходе на пенсию. Преимущество данной системы состоит в низком уровне безработице, постоянном продвижением по карьерной лестнице, стабильной

[14] Таран А. В., Воблая И. Н. Способы продвижения товаров: современные формы маркетинговых коммуникаций в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2561–2565. – URL: http://e-koncept.ru/2017/970839.htm. (дата обращения 30.10.2018)

занятости, фирмы накапливает богатый «человеческий капитал».

2. Подготовка кадров на рабочем месте. Образовательные функции четко разграничены между школьным образованием, дающим фундаментальные знания, и внутрифирменным, направленным на профессиональное обучение.

3. Кадровое чередование. Суть данной системы состоит в перемещении работников по горизонтали и вертикали каждые три года. Система чередования обеспечивает гибкость рабочей силы, повышает уровень ее квалификации и конкурентоспособности.

4. Система репутации. Данная система гарантирует в условиях чередования качественную, творческую и перспективную деятельность всех сотрудников, чтобы при переходе через три года на новое место за ними закрепился имидж инициативных и порядочных работников.

5. оплаты труда. Систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы:

- зависимость оплаты труда от стажа. В Японии считается, что если человек проработал более года, то он трудится больше, лучше и эффективнее, за что и поощряется. Следует отметить, что некоторые российские фирмы уже давно начали применять данное правила у себя;

- оплата туда зависит от жизненных пиков, которых в Японии 56;

- оплата труда менеджеров зависимость от результатов работы фирмы. Базовые ставки менеджеров зависят от динамики себестоимости продукции, объемов производства и других показателей, за которые он отвечает. Данная система определяется положением фирмы об оплате труда;

- жесткая зависимость оплаты труда от фактических результатов работника.

К главным экономическим стимулам японской системы мотивации работников в целом можно отнести повышение оплаты труда, регулярная выплата бонусов, выплаты пособий на поддержание благосостояния (на жилье, некоторые виды коммерческих услуг, питание, культурные и

медицинские нужды). Также хотелось бы отметить такой способ экономической мотивации как выплата выходных пособий. Работнику выплачивается либо оговоренная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной им пенсии. Большинство крупных фирм выплачивает обе эти суммы единовременно. Общий размер пенсии зависит от стажа работы и уровня образования работника. Это дает возможность почувствовать рядовому работнику себя членом большой корпоративной семьи, о котором будут заботиться и после окончания его работы.[15]

В Японии господствует психология, согласно которой личное и групповое неразделимо. Успехи твоей группы являются и твоими успехами. Эта мысль находится в подсознании у каждого японца с рождения. В Японии не поощряются соревнования между некоторыми работникам в группе, так как это вносит разлад и нарушает единство группы. Соперничество же между группами, наоборот, стимулируется. [16]

В основе системы мотивации в США находится оплата труда.

Так, в США система оплаты труда характеризуется следующими чертами:

- повременная оплата труда – это связано с тем, что происходит высокий уровень механизации труда, и выработка от самого рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законодательством;

- при определении среднего уровня оплаты труда менеджеры отслеживают географический район и следят, чтобы она не была ниже, чем у других;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

---

[15] Либерман К. Материальная мотивация // Кадровый вопрос: электрон. журн. 2014. N 3. С. 8 - 17. //Электронный ресурс: Консультант плюс

[16] Таран А. В., Воблая И. Н. Способы продвижения товаров: современные формы маркетинговых коммуникаций в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2561–2565. – URL: http://e-koncept.ru/2017/970839.htm. (дата обращения 30.10.2018)

- происходит ежегодное повышение оплаты труда на основании аттестации работников;

- как правило премии выплачиваются только высшему составу руководства фирмы.

Американская система оплаты труда отличается своей негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

В последние годы в США получила широкое распространение индивидуализация заработной платы, которая основывается на оценке заслуг. Работники, имеющие одинаковую квалификацию и занимающие одну должность, в силу своих природных способностей, стажа, целевых установок, мотивов и стремлений, могут добиться различных результатов в работе. Эти различия должны найти отражение в заработной плате, что достигается с помощью дифференциации окладов в рамках разряда.

Поощрение работников происходит путем материального стимулирования и продвижения вверх по карьерной лестнице. Премии обычно выплачиваются только высшему руководству фирмы. Продвижение по службе связано с повышением квалификации через систему обучения. Причиной стимулирования является выполнение и перевыполнение трудовых норм, повышение эффективности деятельности фирмы и многое другое.

Проведя анализ американской концепций мотивации труда, так же можно выделить основные черты, отражающие сущность мотивации в Американской модели:

- индивидуальные решения;
- индивидуальная ответственность;
- строгая структура управления;
- контроль формализован;
- быстрая оценка труда;
- индивидуальный контроль;

- работа с личностью;
- оценивается только результат;
- формальное общение с подчиненными;
- карьерный рост зависит от результатов;
- узкая специализация;
- большая текучесть кадров.[17]

В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности для образования пенсионных фондов, оплаты труда менеджеров, для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы.

Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, цех). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, а новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские фирмы, перешедшие на гибкую систему оплаты, иногда используют одновременно обе системы: на уровне фирмы или производственного отделения - систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов - систему распределения доходов.

---

[17] Таран А.В. Особенности зарубежных систем мотивации труда, на примере Японии и Америки // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XXXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 22(33). URL: https://sibac.info/archive/meghdis/22(33).pdf (дата обращения: 30.10.2018)

Практика показывает, что использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования работников, в частности за рационализаторскую деятельность, новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников фирмы и текучести кадров и др.

ГЛАВА 2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности и мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах»

2.1. Краткая характеристика организации и анализ финансово-хозяйственной деятельности СПАО «Ингосстрах»

Страховое публичное акционерное общество «Ингосстрах», являющееся правопреемником Главного управления иностранного страхования СССР, созданного Постановлением Совета Министров СССР от 16.11.1947, зарегистрировано в МВК при Моссовете по вопросам создания новых организаций под фирменным наименованием Страховое акционерное общество «Ингосстрах».

СПАО «Ингосстрах» было зарегистрировано в июне 1991-го года в качестве акционерного общества закрытого типа. Спустя полтора года акционерное общество закрытого типа стало акционерное общество открытого типа.

Уставной капитал Общества составляет 17 500 000 000 рублей, разделенный на 2 500 000 000 рублей обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 7 рублей каждая (размещенные акции).

Компания специализируется на классических видах страхования и имеет большую сеть филиалов и представительств. На сегодняшний день у Общества 83 филиала и 12 представительств.

СПАО «Ингосстрах» — одна из крупнейших российских страховых компаний, стабильно входит в Топ 10 страховщиков Российской Федерации. Относится к категории системообразующих российских страховых компаний. Наиболее медиа-активный страховщик, три года подряд занимает первое место в рейтинге наиболее упоминаемых в прессе страховых компаний.

Система корпоративного управления Общества состоит из Правления, Генерального директора, Совета директоров, Общего собрания акционеров.

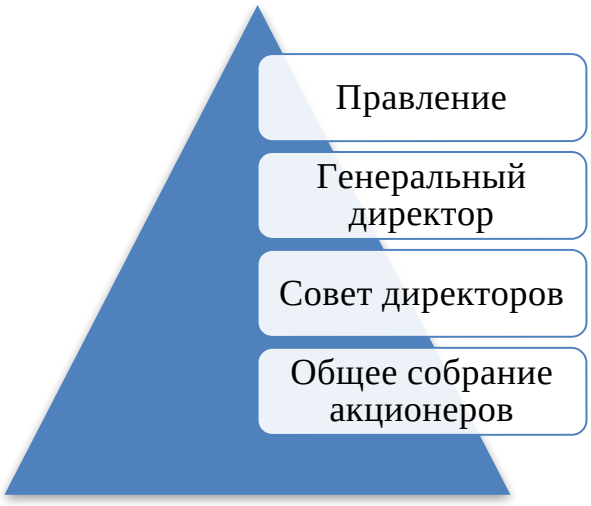


Рис. 2 Система корпоративного управления

Правление – коллегиальный исполнительный орган «Ингосстраха», который руководит текущей деятельностью компании. Правление «Ингосстраха» избирается Советом директоров в количестве не менее пяти человек.

Генеральный директор «Ингосстраха» является единоличным исполнительным органом компании, подотчетным общему собранию акционеров и Совету директоров. Он осуществляет оперативное руководство деятельностью «Ингосстраха», а также контролирует ряд ключевых проектов стратегического характера. Генеральный директор является председателем Правления компании.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью компании, определяя приоритетные направления работы. Совет директоров проводит заседания по мере необходимости, но не реже одного раза в месяц. В состав Совета директоров входят девять членов, избираемых общим собранием акционеров.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления «Ингосстраха», определяющим стратегию и основные направления развития компании. Годовое общее собрание акционеров проводится один раз в год не ранее, чем через два, и не позднее, чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

Основными целями деятельности Общества являются осуществление всех видов страхования и перестрахования и получение прибыли.

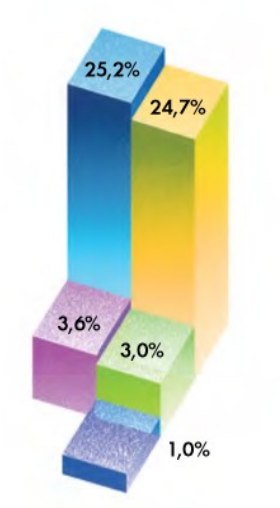
СПАО «Ингосстрах» имеет лицензии на двадцать один из двадцати четырех видов страховой деятельности. Данные виды страховой деятельности регламентируются законом о страховом деле.

Анализ страхового рынка в целом показал, что рынок ОСАГО по состоянию на 2017 год сократился на 5,2% — общий объем собранных взносов составил 222 млрд рублей (против 234,1 млрд рублей годом ранее). Доля этого сегмента в общем объеме взносов составила 17,4% (снижение на 2,5 п.п.). Выплаты страховщиков по ОСАГО достигли 175,5 млрд рублей, увеличившись примерно на 3,9 млрд рублей. В 20 субъектах России коэффициент выплат по ОСАГО превышал 100% (годом ранее таких субъектов было всего 14). Средняя стоимость полиса уменьшилась на 300 рублей до 5800 рублей, в том числе благодаря широкому охвату е-ОСАГО. ОСАГО перестало быть крупнейшим сегментом страхового рынка еще по итогам первого квартала 2017 года: тогда премии в этом виде страхования сократились на 3,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года — до 48,2 млрд рублей. На рынок ОСАГО в 2017 году, как и в предыдущие годы, оказывали сильное влияние деятельность антистраховщиков и финансово неустойчивых страховых компаний.

Общество занимает пятое место по сборам на рынке без ОМС среди страховых компаний с долей рынка 6,2%. Без учета страхования жизни Компания занимает четвертое место на рынке с долей в 8,3%. Также, в 2017 году СПАО «Ингосстрах» занимает первое место по сборам в сегментах автокаско (доля рынка 16,2%) и страхования средств водного транспорта (доля рынка 39,1%) и имеет лидирующие позиции на рынках страхования имущества юридических лиц (доля рынка 8,5%), по обязательному страхованию гражданской ответственности перевозчика за причинение вреда жизни, здоровью и имуществу пассажиров (доля рынка 17,1%), ОСАГО (доля рынка 10,0%), страхования средств воздушного транспорта (доля рынка

12,0%) и по обязательному страхованию гражданской ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте (доля рынка 10,2%).

СПАО «Ингосстрах» является универсальным страховщиком, оказывает услуги как юридическим, так и физическим лицам.



25,2 % - Автокаско

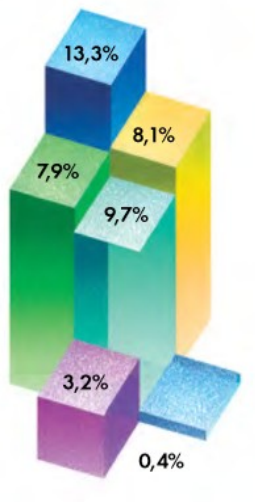
24,7 % - ОСАГО

3,6 % - Страхование имущества и гражданской ответственности

3,0 % - Личное страхование (ДМС, НС)

1,0 % - Страхование финансовых рисков

Рис. 3 Страхование физических лиц



8,1 % - Автокаско

7,9 % - Специализированные риски

13,3 % - Страхование имущества и гражданской ответственности

9,7 % - Личное страхование (ДМС, НС)

3,2 % - ОСАГО

0,4% - Страхование финансовых и предпринимательских рисков

Рис. 4 Страхование юридических лиц

В 2017 году СПАО «Ингосстрах» занимает первое место по сборам в сегментах автокаско (доля рынка 16,2%) и страхования средств водного

транспорта (доля рынка 39,1%) и имеет лидирующие позиции на рынках страхования имущества юридических лиц (доля рынка 8,5%), ОСГОП (доля рынка 17,1%), ОСАГО (доля рынка 10,0%), страхования средств воздушного транспорта (доля рынка 12,0%).

За 2017 год Компания показала активный рост (с темпами роста выше среднерыночного) по сборам в сегментах страхования имущества граждан (+14,1%), страхования от несчастного случая (+22,4%), ДМС (+10,1%), страхования финансовых и предпринимательских рынков (+97,6%), страхования грузов (+6,5%), страхования имущества юридических лиц (+3,1%) и страховании средств воздушного транспорта (+1,4%).

В 2017 году в структуре премии по видам страхования произошли следующие изменения: доля личного страхования уменьшилась с 20,8% до 20,4% (рынок страхования от несчастного случая демонстрирует рост сборов на +12,3%, прирост рынка ДМС составил 1,6%), доля страхования имущества сократилась с 34,3% до 30,4% (падение рынка страхования автокаско на 4,8%), доля иного обязательного страхования, кроме ОСАГО, снизилась на 0,2 п.п. до 1,9% в связи с сокращением рынка ОС ОПО, доля страхования жизни выросла с 18,3% до 25,9%.

Анализ сборов за 2017 год СПАО «Ингосстрах» по прямому страхованию показал снижение на 8,8%, в основном за счет сокращения сборов по ОСАГО. Сборы по прямому страхованию и рискам, принятым в перестрахование, за 2017 год снизились на 8,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Компания занимает пятое место по сборам на рынке без ОМС среди страховых компаний с долей рынка 6,2%. Без учета страхования жизни Компания занимает четвертое место на рынке с долей в 8,3% (см. рис. 5).

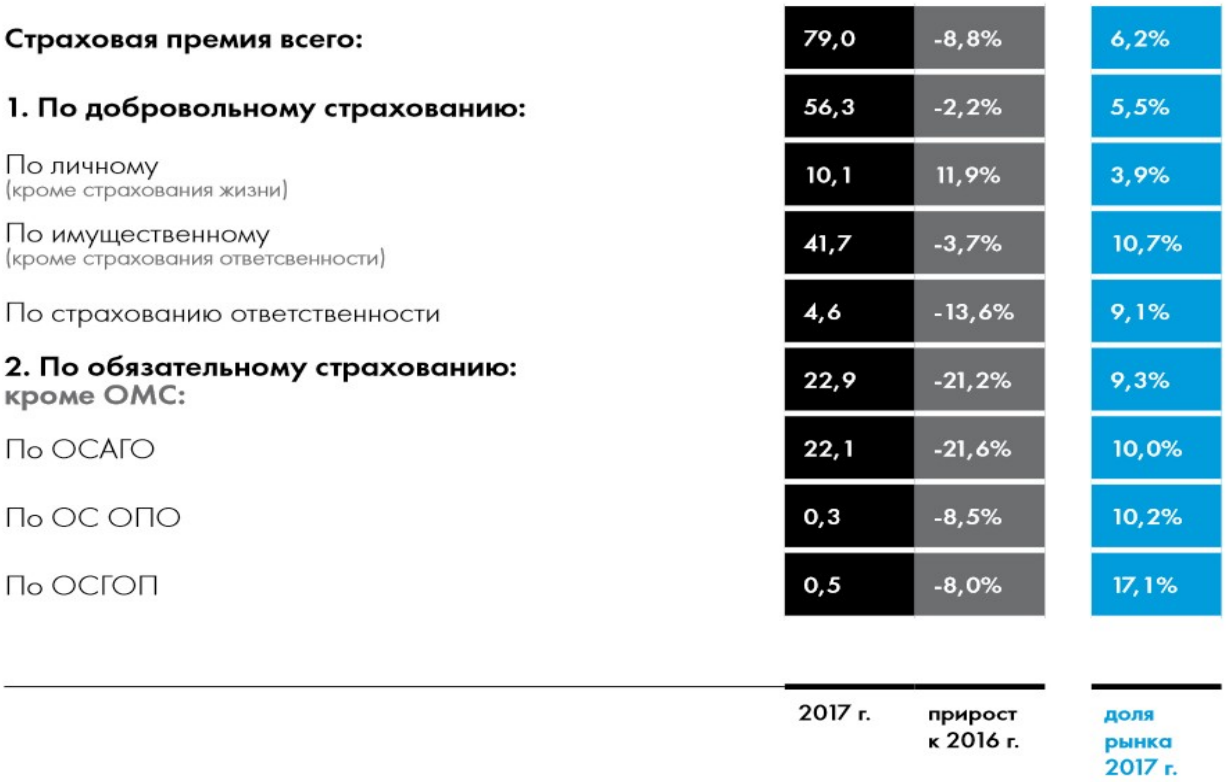


Рис. 5 Основные показатели деятельности СПАО «Ингосстрах» по прямому страхованию (млрд. рублей)

Анализ страховой деятельности – это узкий специфический анализ деятельности страховщика. Подходы к анализу и выработке комплексной методологии его проведения должны отвечать требованиям страхового рынка и целям страховщиков (табл. 2).

Таблица 2

Динамика абсолютных показателей деятельности страховой организации (руб.)

Показатель	2016 г.	2017 г.
Объем страховых премий (СП)	13 583 007 230	13 443 375 679
Объем страховых выплат (СВ)	11 881 594 622	12 169 491 574
Величина собственного капитала страховщика (СК)	126 273 253	136 563 012
Величина страховых резервов (СР)	68 306 185	78 384 925

При рассмотрении показателей, отраженных в табл. 2, можно заметить, что объем страховых выплат увеличился на 287 896 952 руб. или на 2,42 %. Величина собственного капитала увеличилась, что для компании плюс. В 2017 году по отношению к 2016 году увеличился на 12 289 759 руб. или на 8,1%.

На протяжении анализируемого периода коэффициент находится в границах рекомендуемого значения. С 2016 по 2017 года наблюдается тенденция повышения данного коэффициента, это происходит за счет увеличения финансовых вложений в части активов.

Таблица 3

Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатели	Нормальное ограничение	На конец 2016 г	На конец 2017 г	Изменения
Коэффициент маневренности	≥0,5	0,6	0,5	-0,1
Коэффициент автономии источников формирования запасов	≥0,5	0,8	0,9	0,1
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	≥0,6÷0,8	4,4	4,2	-0,2
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	≥0,1	0,6	0,5	-0,1

Анализ коэффициента маневренности (см. табл. 3) показывает, что 0,5 часть собственного капитала находится в мобильной форме и, несмотря на снижение данного показателя к уровню прошлого года, он соответствует своему нормальному значению. Значение коэффициента автономии источников формирования запасов по сравнению с прошлым годом не изменилось, а его значение 0,9 говорит о том, что большая часть основных источников формирования запасов представлена собственными оборотными

средствами.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками превысил свое нормальное значение в несколько раз и его незначительное снижение не ухудшило его показателя. Анализ коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными средствами позволяет сделать вывод о том, что структура баланса является удовлетворительной, а само предприятие – платежеспособным. Снижение уровня перечисленных коэффициентов свидетельствует о незначительной тенденции к ухудшению финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 4

Рентабельность собственного капитала

Показатель	2016 г.	2017 г.
Рентабельность собственного капитала	0,6	0,8

Проанализировав рентабельность собственного капитала (см. табл. 4) за 2016 – 2017 г.г., можно заметить снижение данного показателя за счет уменьшения чистой прибыли. Данный показатель на протяжении анализируемого периода превышает 0,2 он определяет рентабельность участвующего в бизнесе собственного капитала.

Таблица 5

Классификация активов

Абсолютно	Соотношение активов и пассивов	
Ликвидный	На начало 2017 г.	На конец года 2017 г.
А1≥П1; А2≥ П2; А3 ≥П3; А4 ≤ П4	А1 > П1; А2 > П2; А3 > П3; А4 < П4.	А1 > П1; А2 <П2; А3 > П3; А4< П4.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеет место следующие соотношения.

А1>П1; А2>П2; А3>П3; А4<П4.

Где А1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения), А2 – быстро реализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность), А3 –медленно реализуемые активы (запасы, НДС), А4 – трудно реализуемые активы (внеоборотные активы, долгосрочная дебиторская задолженность), П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность), П2 – краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы), П3 – долгосрочные пассивы (долгосрочные кредиты и займы), П4 – постоянные пассивы (собственный капитал).

Таблица 6

Анализ показателей ликвидности

Показатели	Нормальное ограничение	На конец 2016 года	На конец 2017 года	Изменения
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥0,2	0,8	0,2	-0,6
Коэффициент критической ликвидности	≥1	3,2	2,4	-0,8
Коэффициент общего покрытия или текущей ликвидности	≥2	3,6	2,7	-0,9

Исходя из данных табл. 6 можно охарактеризовать ликвидность баланса как достаточную. Сопоставление итогов актива и пассива по группам отражает соотношение платежей и поступлений. На анализируемом предприятии это соотношение удовлетворяет условию абсолютно ликвидного баланса. За 2016-2017 г.г. прослеживается соответствие активов и обязательств, следовательно, ликвидность достаточна.

Таблица 7

Уровень покрытия инвестиционными активами страховых резервов нетто, %

Показатель	2016 г.	2017 г.

Уровень покрытия инвестиционными активами страховых резервов-нетто	107,8	123,7

Проанализировав данный показатель табл. 7, мы заметили, что происходит увеличение за счет увеличения финансовых вложений. Показатель остается на довольно высоком уровне и определяет степень размещения средств, за счет которых покрываются обязательства страховой компании, в инвестиционных активах и в виде денежных средств на банковских счетах СПАО «Ингосстрах» и в кассе, данный показатель соответствует норме.

Выплаты по автострахованию в 2017 году возросли по сравнению с 2016 годом. Так, общий объем выплат по автострахованию в 2017 году достиг 1,15 млрд. рублей. По каско было выплачено 3,8 млн. рублей, по ОСАГО — 6,2 млн. рублей, по добровольному страхованию автогражданской ответственности и страхованию от несчастных случаев — 1,5 млн. рублей. Всего в 2017 году было урегулировано порядка 515 тыс. убытков по автострахованию, причем по каско в Компании было урегулировано более 210 тыс. убытков, по ОСАГО — более 301 тыс. убытков (см. табл. 8).

Таблица 8

Объем и динамика заявленных и урегулированных убытков

Линия бизнеса	2016	2017	% 2017 к 2016	2016	2017	% 2017 к 2016
Автокаско	218907	194527	-11	244677	210939	-14
ОСАГО	227330	254447	12	219874	301510	37
ДСАГО	2384	1995	-16	3059	2835	-7
Страхование имущества ФЛ	3558	4453	25	3487	4505	29
	Количество страховых случае за период, шт.			Количество урегулированных страховых случаев, шт.		

2.2. Анализ структуры и динамики персонала СПАО «Ингосстрах»

Политика работы с персоналом направлена на обеспечение достижений стратегических целей СПАО «Ингосстрах» посредством сохранения, развития, вовлечения и мотивации персонала.

Сотрудникам предлагается конкурентоспособную заработную плату и полноценный социальный пакет, включающий добровольное медицинское страхование, льготы на страховые продукты, мобильную связь, питание, отдых и спортивно-оздоровительные мероприятия.

В 2017 году Компания отметила свое 70-летие. К этому событию были приурочены проекты и мероприятия для сотрудников, самым ярким из которых стала спортивная акция «70 витков вокруг Земли». В ней приняли участие 1722 человека из числа сотрудников головного офиса (г. Москва) и региональных подразделений. Проект способствовал продвижению ценности «Совершенствуй себя» и популяризации здорового образа жизни среди сотрудников Компании.

Были реализованы проекты, направленные на узнавание и понимание сотрудниками корпоративных ценностей.

В сентябре 2017 г. была запущена корпоративная социальная сеть ВИнго, способствующая увеличению вовлеченности сотрудников в деятельность Компании, повышению эффективности коммуникаций и уровня кросс-функционального взаимодействия. Согласно статистике, на 31.12.2017 года к социальной сети присоединилось более 3000 сотрудников. Число ее активных пользователей продолжает расти.

Каждый год СПАО «Ингосстрах» продолжает расширять штат сотрудников. Одинаково требуются как молодые специалисты, способные привнести свежий взгляд на существующие процессы, так и их более опытные коллеги, чьи знания и умения помогают Компании развиваться.

Профессиональная подготовка персонала осуществляется по программам Корпоративного университета. Ее целью является повышение

уровня компетентности сотрудников для реализации стратегических задач Компании.

В 2017 году в семинарах и тренингах по разной тематике приняли участие 3510 сотрудников Компании. Кроме того, в рамках дистанционного обучения 3990 сотрудников прошли адаптационное и профессиональное обучение. Внедрен новый формат дистанционных курсов — видеоуроки, которые повышают эффективность изучения сложного материала, делают его более доступным для понимания и легким для восприятия. Из 42 созданных в 2017 году курсов 15 создано в новом формате. Например, в рамках данного направления был создан курс по работе во внутренней информационной системе. В нем содержится более 40 видео уроков по различным темам.

С целью внедрения единых стандартов обучения сотрудников продолжена работа по развитию дистанционного портала обучения для сотрудников. За 2017 год 2625 сотрудников прошли обучающие курсы в дистанционном формате.

В числе основных направлений деятельности:

– планирование кадровых ресурсов и подбор персонала;

– соблюдение норм трудового законодательства и охраны труда;

– управление эффективностью деятельности персонала;

– совершенствование системы мотивации;

– предоставление социальных льгот;

– обучение и профессиональная подготовка персонала;

– управление карьерой сотрудников и развитие кадрового резерва;

– повышение уровня вовлеченности персонала;

–развитие внутренних коммуникаций и корпоративной культуры компании.

С целью повышения эффективности работы руководителей началась реализация плана внедрения стандартов работы линейных руководителей, директоров филиалов и их заместителей. Директора региональных центров,

филиалов и их заместители, линейные руководители прошли обучение по специально разработанным программам.

В 2017 году внесены изменения в адаптационные мероприятия для новых сотрудников. Разработана и внедрена в адаптационный семинар бизнессимуляция, формирующая понимание страхового бизнеса и повышающая ценность командной работы. Разработано welcome-письмо для новых сотрудников, памятки для сотрудников и руководителей по процессу адаптации. Разработан и внедрен интерактивный дистанционный адаптационный курс для сотрудников региональной сети. В 2017 году была начата реализация комплексной программы развития продавцов Корпоративного блока, проведены первые 2 модуля программы по развитию переговорных компетенций, скорректирован план обучения на 2018 год.

В Ингосстрахе ведется работа по программе кадрового резерва: ежегодно проводится анализ эффективности программы, пересмотр состава участников и отбор новых кандидатов. Из состава кадрового резерва определены преемники на ключевые должности Компании.

В 2017 году в рамках направления по работе с вузами в Финансовом Университете при Правительстве РФ были проведены 19 мастер-классов и 6-й ежегодный конкурс практических работ «Страховые ситуации глазами страхователей» среди студентов Финансового университета. Прошел 20-й юбилейный конкурс на лучшую студенческую работу по страхованию им. В.И. Щербакова. В 2017 году в конкурсе приняли участие студенты из 33 вузов из 28 городов России. Самыми популярными темами для написания работ в этом году были: «Мошенничества в страховой сфере», «Страхование жизни» и «Анализ больших данных». Для участия в конкурсе было получено 70 работ; 40 работ допущено на экспертизу. По решению экспертного совета во главе с генеральным директором М.Ю. Волковым по итогам конкурса присуждены 5 поощрительных премий и 3 диплома финалиста конкурса. Также Компания провела 5 мастер-классов в МГУ и приняла участие в 6 Днях карьеры для студентов.

66 молодых специалистов прошли обучение по Производственной системе Ингосстраха (ПСИ), и 23 из них подключились к ПСИ-проектам.

Главным событием программы по развитию и удержанию молодых специалистов в Компании стал запуск клуба ИнгоRise. Клуб был открыт в октябре 2017 года встречей молодых специалистов с Генеральным директором и презентацией своих идей. В течение трех месяцев 70 молодых специалистов приняли участие в его деятельности, 15 из них подключились к созданию и реализации проектов. На базе клуба были проведены обучающие мероприятия, кейс-чемпионат и квест для молодых специалистов.

СПАО «Ингосстрах» выполняет необходимые мероприятия в области охраны труда, направленные на обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников, такие как специальная оценка условий труда рабочих мест, обучение сотрудников в отношении охраны труда и оказания первой доврачебной помощи, производственный контроль, обучение безопасным методам и приемам выполнения работ.

Стратегия управления персоналом на СПАО «Ингосстрах» отражает разумное сочетание экономических целей фирмы, потребностей и интересов работников. В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Уже разработана система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы коллектива в целом и каждого работника в частности. Оплата труда работников происходит в полном соответствии с их трудовым вкладам в конечные результаты труда коллектива, в том числе по повышению качества оказываемых услуг.

СПАО «Ингосстрах» использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников компании определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности

компании и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

В заработную плату штатных сотрудников входит:

- должностной оклад,

- доплаты,

- премии

В комиссионное вознаграждение страховых агентов входит:

- доход состоит из комиссий от суммы полисов. Агенту платят не меньше 5 и не больше 25% от стоимости договора.

Должностные оклады руководителям и работникам устанавливаются генеральным директором СПАО «Ингосстрах» на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

К должностным окладам сотрудников офисов СПАО «Ингосстрах» относятся следующие доплаты:

- доплата за работу в вечерние часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

- доплата за сверхурочную работу;

- доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется каждый месяц и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде.

Оплата труда не ограничивается рамками заработанных коллективом средств. Контрактные оклады руководителям и специалистам в течение года пересматриваются, т.е. могут быть увеличены или уменьшены.

На охрану труда и создание более благоприятных условий труда СПАО «Ингосстрах» ежегодно направляет более 650 тысяч рублей.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются

кадровые перестановки. Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются: специализированные курсы; курсы целевого назначения; экономическое обучение.

Исходя из принципа «кадры решают все», руководство постоянно демонстрирует работу по удовлетворению требований и ожиданий персонала показывая перспективу продвижения по службе наделяя наиболее перспективных сотрудников дополнительными полномочиями, предоставляя всем равные стартовые возможности. Поощряется участие служащих фирмы в принятии управленческих решений методом проведения общих и дифференцированных собраний, созданием специальных рабочих групп, ориентированных на решение четко поставленных задач и достижений определенных целей. По решению генерального директора приоритет отдается молодым, перспективным работникам, тем самым привязывая специалистов к организации, давая возможность проявить себя в наибольшей степени. Удовлетворенность персонала повышается также за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

При оценке и прогнозировании фирмы в этой области большое внимание уделяется точности и четкости в действиях администрации, повышается эффективность сбора и обмена информацией, учитывается быстрота ответов на запросы и жалобы, поступающих от сотрудников, обязательно проводится оценка результатов обучения работников.

По состоянию на 31.12.2017 года в Компании работают 6079 сотрудников, 3534 из которых — в Москве, 2545 — в региональной сети.

Около 90% персонала имеет высшее образование, данные представлены в табл. 9.

Таблица 9

Уровень образования персонала

Уровень образования	2016 г.	2017 г.
Высшее	3028	4024
Незаконченное высшие	919	525
		Продолжение таблицы 8
Среднее специальное	649	1128
Среднее	556	402

Анализируя состав кадров по образованию необходимо отметить малую долю сотрудников, имеющих среднее образование 402 человека, доля сотрудников со средним специальным образованием 1128 человека, сотрудников с незаконченным высшим образованием 525 человек. Значительна доля людей с высшим образованием 4024 человека.

По состоянию на 31.12.2017 года в Компании работают 6079 сотрудников. Из них имеются руководители, штатные сотрудники офисов и страховые агенты.

В табл.10 приведена характеристика состава и движения кадров СПАО «Ингосстрах».

Таблица 10

Обеспеченность организации трудовыми ресурсами и их движение в период с 2016 г. по 2017 г.

Численность работающих	2016 г.	2017 г.	Изменение
Среднесписочная численность персонала	5325	6079	754
Руководители	198	213	15
Штатные сотрудники офисов	913	985	72
Страховые агенты	4214	4881	667
Прибыло работников	819	911	92
Убыло работников	695	732	37
Убыло работников по собственному желанию	558	672	114

Численность персонала СПАО «Ингосстрах» за отчетный период увеличилась на 754 человека.

Рассмотрим, как увеличение штата сотрудников влияет на результаты финансово-хозяйственной деятельности СПАО «Ингосстрах». Анализ эффективности деятельности страховой организации предполагает оценку основных источников роста доходов организации (см. табл. 11).

Таблица 11

Финансовые результаты за 2016-2017 годы (руб.)

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.
1	2	3
Страховые премии по операциям страхования полученные от сотрудников:	13 172 054 415	13 035 235 522
Работы штатных сотрудников	173 956 932	182 093 151
Работы страховых агентов	12 998 097 483	12 853 142 371
Страховые премии по операциям перестрахования	410 952 815	408 140 157
Доходы от регрессов, суброгаций и прочих возмещений	14 721 622	4 036 362
Поступление сумм по суброгационным и регрессным требованиям	3 946 651	2 523 884
Поступления в оплату возмещенного вреда по прямому возмещению убытков	7 084 408	11 305 502
Поступления от продажи и погашения финансовых активов	12 038 845	15 704 813
Оплата расходов по урегулированию убытков	1 013 236 845	1 215 842 013
Платежи по оплате возмещенного вреда по прямому возмещению убытков	5 431 025	8 143 427
Платежи потерпевшим по прямому возмещению убытков	929 191 487	1 138 541 256
Платежи профессиональным объединениям страховщиков в виде отчислений от страховых премий	702 135 687	653 032 185

Продолжение таблицы 11

1	2	3
Выплата страхователю при досрочном прекращении договора страхования	1 895 613 287	2 139 451 626
Выплата заработной платы и прочего вознаграждения руководителям	157 825 045	162 248 756
Выплата заработной платы и прочего вознаграждения штатным сотрудникам	302 681 118	326 819 413
Комиссионные вознаграждения, уплаченные за оказание услуг страхового агента	3 913 781 858	3 354 670 159
Оплата прочих административных и операционных расходов	2 072 615 879	2 360 738 095
Оплата аренды офисных помещений	209 316 847	269 385 213
Выплаты по договорам страхования и перестрахования	374 724 402	309 032 516
Доля перестраховщиков в выплатах по договорам страхования и перестрахования	45 160 065	36 220 126
Налог на прибыль	399 817 042	300 564 291
Остаток денежных средств	1 599 268 169	1 202 257 164

По данным в табл. 11 можно заметить, что финансовые результаты по сборам премии розничного страхования от сотрудников Страхового публичного акционерного общества «Ингосстрах» в 2017 году в сравнении с 2016 годом ухудшились на 143 852 516 руб.

Чистая прибыль предприятия за 2016 - 2017 года снизилась на 397 011 005 руб. Но, не смотря на снижение общего показателя прибыли можно заметить следующее:

1. Страховые премии по операциям полученных от работы штатных сотрудников офисов за 2017 год увеличились на 8 136 219 руб. благодаря увеличению персонала сотрудниками.

2. Страховые премии по операциям полученных от агентов за 2017 год уменьшились на 144 955 112 руб., хотя штат персонала агентов был увеличен.

3. В структуре наибольший удельный вес занимают расходы на выплату заработной платы и комиссионного вознаграждения страховым агентам (28% в 2017 году), хотя их доля несколько уменьшилась по сравнению с 2016 годом на 2,6%.

Не смотря на увеличение штата сотрудников, показатель розничного страхования уменьшается. В 2017 году было заключено порядка 439 тыс. договоров добровольного страхования автотранспорта, что на 2,8% ниже по сравнению с количеством заключенных договоров в 2016 году. Количество заключенных договоров обязательного страхования автогражданской ответственности сократилось на 20% по сравнению с 2016 годом и составило более 3,25 млн. договоров, данные представлены в табл. 12.

Таблица12

Количество заключенных договоров (шт.)

Розничный бизнес	2016	2017	Изменение, %
Автокаско	452 259	439 493	-2,8
ОСАГО	4 082 091	3 253 755	-20,3
ДСАГО	259 716	204 733	-21,2
Страхование имущества физических лиц (ФЗ)	713 236	627 756	-12,0
ИТОГО	5 507 302	4 525 737	-17,8

Как видно из табл. 12 отрицательный момент в мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах».

В табл. 13 отражена обеспеченность трудовыми ресурсами СПАО «Ингосстрах».

Таблица 13

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория	2016 год	2017 год

работников	план	факт	% обеспеченности	план	факт	% обеспеченности
Среднесписочная численность персонала	5000	5325	106,5	5500	6079	110,5
Штатные сотрудники офисов	900	913	101,4	930	985	105,9
Страховые агенты	3900	4214	108,1	4350	4881	112,2
руководители	200	198	99	220	213	96,8

Сравнивая полученные данные по табл. 12 и 13 можно сделать следующие выводы:

1. Нормативная численность рабочих увеличилась в 2017 году на 500 человек, фактическая – на 754 человека.

2. Среднесписочная численность в 2016 году составляет 5325 человек, на конец 2017 года – 6079 человек.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов СПАО «Ингосстрах» (см. табл. 14).

Таблица 14

Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Группа сотрудников	Численность работников на конец года		Удельный вес, %	
	2016 год	2017 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4	5
По возрасту:				
До 20 лет	178	176	3,3	2,9
От 20 до 30 лет	1679	1458	31,5	23,99
От 30 до 40 лет	1980	2553	37,1	42,0
От 40 до 50 лет	1015	1282	19,1	21,09

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5
свыше 50 лет	473	610	8,9	10,03
По трудовому стажу:			55,5	51,2

До 5 лет	2958	3113		
От 5 до 10 лет	1724	2262	32,4	37,2
От 10 до 15 лет	425	533	8,0	8,7
Свыше 15 лет	218	171	4,1	2,8

В структуре кадров в 2017г. увеличилось количество лиц от 30 до 40 лет – 42,0% против 37,1% в 2016г. и сотрудников в возрасте от 50 лет и старше (1,13%), незначительно снизилась доля сотрудников от 20 до 30 лет (-7,5%). Большинство работников имеет стаж работы до 5 лет (51,2%).

2.3. Анализ мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах»

На сегодняшний день финансовые показатели фирмы подтверждены всеобщему влиянию сложившейся ситуации в России, которая экономистами определяется как «кризис». Основным мотиватором в антикризисном управлении выступают деньги. [18]

Зачастую со стороны руководства структурных подразделений СПАО «Ингосстрах» бытует мнение, что основным мотивирующим фактором является материальная мотивация, а остальными факторами можно пренебречь. Это объясняется стремлением повысить свои финансовые показатели, при этом забывают тот важный факт, что финансовые показатели деятельности являются лишь следствием реальных внутренних процессов, которые во внешней среде дают определенный экономический эффект.

Мотивационная стратегия СПАО «Ингосстрах» носит материальный характер стимулирования сотрудников. Характерные черты мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах»:

1. Система трудовой мотивации направлена на осуществление конкретных функций, при которых достигается поставленная цель.

2. Система мотивации цельна. Тут отмечается взаимосвязь элементов

[18] Чуднова О.В., Сен Е.С. Особенности управления системой мотивации персонала в органах государственной и муниципальной власти: социологический анализ // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 5. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: http://human.snauka.ru/2015/05/11177 (дата обращения: 23.09.2018).

системы мотивации, становящаяся важным аспектом продуктивного использования системы мотивации.

3. Система мотивации отличается своей способностью подстраиваться и поддерживать устойчивость реагируя на изменение внешней среды. В данном случае, можно говорить о таком качестве мотивационных процессов, как способность продолжать работу без сильных изменений в результатах деятельности при изменении условий. Данная способность является следствием специфики отдельных элементов системы мотивации персонала.

В мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах» существуют проблемы, при наличии которых данная стратегия становится неэффективной.

Можно выделить две группы проблем:

1. Бонусные премии.

Руководителями офисов продаж выставляются годовые планы продаж, при которых на повышение основной части зарплаты каждого работника влияют только те факторы, которые зависят лично от него и на которые он имеет возможность повлиять. Стратегический план нацелен на выполнение стратегических задач. Для данный группы характерно то, что использование подобного рода вознаграждений призвано не только повысить эффективность, но и мотивировать сотрудников на активную работу в течение следующего периода. Однако поставленные показатели были настолько труднодостижимы и далеки от реальности, что сотрудники офисов продаж не стали даже пытаться заработать премии. Они приняли решение сконцентрироваться на текущей деятельности и самостоятельно формулировать свои цели и задачи, что привело к децентрализации и потере контроля над компанией.

Проведя анализ структуры персонала СПАО «Ингосстрах» было выявлено (см. табл. 15).

Таблица 15

Сведения о средней заработной плате и комиссионном

вознаграждении за 2016-2017 гг. по категориям работающих

Показатели	2016 г.	2017 г.	Кол-во чел.2016 г.	Кол-во чел. 2017 г
Фонд заработной платы				
Из него:	4374288021	3843738328	5325	6079
Руководителей	157825045	162248756	198	213
Штатным сотрудникам	302681118	326819413	913	985
Страховых агентов	3913781858	3354670159	4214	4881

Общий фонд заработной платы на человека составил:

- в 2016 году руководитель 72 469,3 тыс. руб. в месяц;
- в 2016 году штатный сотрудник 30 138,5 тыс. руб. в месяц;
- в 2016 году страховой агент 84 432,5 тыс. руб. в месяц;
- в 2017 году руководитель 73 248,3 тыс. руб. в месяц;
- в 2017 году штатный сотрудник 30 163,3 тыс. руб. в месяц;
- в 2017 году страховой агент 62 481,5 тыс. руб. в месяц;

Исходя из сведений можно сделать вывод, что заработная плата штатных сотрудников с 2016-2017 г.г. практически не изменилась.

2. Фиксированное комиссионное вознаграждение агентов.

Комиссионное вознаграждение агентов является ощутимым фактором, влияющим на работоспособность и заинтересованность страхового агента в дальнейшем, в активном и продуктивном сотрудничестве со страховой организацией. Статус страховой организации, ее репутация на страховом рынке, раскрученность бренда - все это создает уверенность страхового агента в гарантированных и своевременных выплатах комиссионных вознаграждений. Стимулом к работе может быть возможность карьерного роста в зависимости от результатов труда (например, «наработав» портфель, стать руководителем офиса по продажам страховых продуктов).

Решение вопросов мотивационной стратегии исходит от правильно организованного менеджмента. Задача руководителя - сформировать цель каждого агента, помочь спланировать рабочее время, сделать все, чтобы эта цель была достигнута. На сегодняшний день большей частью информации о клиенте обладает агент. Главными факторами для плодотворной и эффективной работы агентской сети является понимание проблем агента, сохранение баланса между его интересом и интересами страховой организации в целом.

С опытом у агентов появляется желание зарабатывать как можно больше денег, поэтому наиболее эффективна - мотивирующая прогрессивная шкала комиссионного вознаграждения по разным видам страхования, которая может зависеть как от суммы премии, так и от других факторов. Данный метод мотивации убивает сразу двух зайцев: с одной стороны, это дополнительное материальное стимулирование агентов, а с другой – отличный способ повысить личный статус агента, ведь итоги и результаты работы лучших страховых агентов по итогам квартала доводятся до сведения всей агентской сети. Исследования в очередной раз подтвердили, что уровень личностной зрелости и высокая потребность в достижении — существенные факторы профессионального успеха любого агента.

Агенты СПАО «Ингосстрах» относятся к четырем категориям:

- 1 категория страховой «портфель» до 1 млн. руб.;
- 2 категория страховой «портфель» до 3 млн. руб.;
- 3 категория страховой «портфель» до 10 млн. руб.;
- 4 категория страховой «портфель» свыше 10 млн. руб.;

Говоря о второй проблеме мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах» было выявлено, что комиссионное вознаграждение агента 4 категории остается на одном уровне по наработке страхового «портфеля» (см. табл. 16).

Таблица 16

Комиссионное вознаграждение агентов, %

Страховые продукты	1 категория агента	2 категория агента	3 категория агента	4 категория агента
ДМС-медицина	15	18	20	25
Страхование имущества	10	15	20	25
КАСКО	10	15	18	20
ДСАГО	5	10	15	18
ОСАГО	5	10	10	10

Выше описанные ситуации складываются вследствие нарушения мотивационной стратегии. Рассмотрим основные причины этого нарушения.

Несмотря на то, что у штатных сотрудников и агентов СПАО «Ингосстрах» разные схемы и способы стимулирования, необходимо, чтобы все они были увязаны с целями компании.

Разработка качественной мотивационной стратегии способна связать интересы каждого работника с целями фирмы, дать возможность максимально использовать свой потенциал, что как следствие отразится на росте конкурентоспособности фирмы на рынке.

ГЛАВА 3. Совершенствование мотивационной стратегии в

СПАО «Ингосстрах»

3.1. Разработка предложений по совершенствованию мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах»

Побуждение работников организации к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью. Побуждение осуществляется путем мотивации труда. [19]

Каждая мотивация должна соответствовать мотивационной стратегии, разработанной в организации.

Мотивационная стратегия подразумевает собой систему управленческих воздействий, которые направлены на использование инструментов мотивации и стимулирования с учетом цели всего персонала и условий внешней среды.

Грамотно разработанная мотивационная стратегия позволяет современному работодателю: качественно и количественно добиваться поставленных целей за счет четкой согласованности целей на всех уровнях; решить такие проблемы, как текучесть кадров и «кадровый голод»; удержать уникальных специалистов, знающих все о своей организации; сформировать работоспособный сплоченный коллектив; сократить расходы на адаптацию и подбор персонала; увеличить эффективность каждого из работников.[20]

В результате анализа мотивационной стратегии, применяемой в СПАО «Ингосстрах», наблюдается необходимость в построении эффективной мотивационной политики при формировании стратегии устойчивого и конкурентоспособного развития фирмы.

Необходимо учесть, что сам процесс является длительным, сложным и дорогостоящим, требующий полного соблюдения применимой методике и

---

[19] Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуал. проблемы гуманитар. и естественных наук. - 2015. - № 4/1. - С. 167-172 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://publikacia.net/archive/2015/4/1/46 (13.12.2018).

[20] Русакова Д.С. Современная система мотивации персонала / Русакова Д.С., Рукавишникова А.А. // Россия молодая : сб. материалов VII Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых с междунар. участием. - 2015. - С. 431; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2015/RM15/pages/Articles/IEU/8/8.pdf (22.11.2018).

апробации в одном из подразделений СПАО «Ингосстрах». Также, прежде чем приступить к данному процессу руководители подразделений СПАО «Ингосстрах» должны убедится в том, что понимают конкретные причины сложившейся проблемы и что наносимый ущерб бизнесу является соразмерным с предстоящими временными, финансовыми и трудовыми затратами. Также важно выбрать для «пилотного» внедрения системы мотивации структурные подразделения или группы сотрудников, от которых в наибольшей степени зависит успех бизнеса.

Система мотивации в СПАО «Ингосстрах» должна соответствовать основным принципам, таким как платить только за результат; использовать прозрачные правила, единые для всех, которые регулируют разницу доходов различных групп и категорий сотрудников; создать такую систему мотивации, которая будет соответствовать ожиданиям сотрудников; система мотивация должна быть конкурентоспособной.

После выявления принципиальных решений, для эффективного применения мотивационной стратегии и ощутимой положительной динамики, СПАО «Ингосстрах» необходимо начинать «пилотное» перепроектирование, которое предполагает прохождение последовательных этапов.

Основной задачей первого этапа является процесс описания действующих полномочий, закрепленных сфер ответственности, а также функциональных обязанностей в соответствии с должностными инструкциями. Целью всего является подготовка основы для проектирования необходимых изменений.

Что нужно сделать:

1. Провести анализ действующей системы мотивации персонала. Проводится анализ действующих регламентов и положений.

2. Описать функции каждого структурного подразделения компании и выявить показатели его эффективности. Проводится анализ положений об структурных подразделениях, должностных инструкций сотрудников.

3. Определить существующие роли каждого сотрудника в реализации функции подразделения. Определяются зоны ответственности каждого сотрудника структурного подразделения, выполняемые работы и их результаты, выявляются критерии эффективности.

На втором этапе прорабатываются главенствующие принципы мотивации сотрудников структурного подразделения.

Для этого нужно:

1. Выявить несколько среднесрочных целей компании, которые планируются достигнуть с помощью материального стимулирования персонала.

2. Разработать модель поведения для каждого сотрудника. В данном случае целевая модель описывает роль сотрудника в подразделении, его функции, ответственность, планируемые результаты и показатели эффективности.

3. Определить целевые показатели стимулирования и создать соответствующие инструменты.

4. Выявить перечень изменений в организационной деятельности подразделения. Тут необходимо пересмотреть порядок взаимодействия сотрудников между подразделениями и перераспределить зоны ответственности.

Третий этап заключается в моделировании и настройке новой системы мотивации персонала. Основная задача основного этапа заключается в выявлении и устранении недочетов, допущенных в процессе разработки новой системы моделирования.

Для этого:

1. Пересчитывается заработанная плата сотрудников за истекший период с учетом принципов, механизмов и элементов новой системы мотивации. Данный шаг позволит конкретизировать механизмы стимулирования до конкретных формул расчета премии.

2. Рассчитывается заработная плата сотрудников на бедующий период

с учетом запланированных показателей. Данный шаг позволит оценить уровень адекватности системы мотивации, а при случае, их скорректировать.

3. Закрепляются новые механизмы стимулирования в локальном нормативном акте. Данный акт должен соответствовать нормам законодательства.

4. Составляется план перехода на новую систему стимулирования. При пилотном внедрении системы мотивации в одном подразделении иногда используется беспилотный переход, то есть единовременный перевод всех сотрудников подразделения на новую систему стимулирования. Более предпочтительнее будет постепенный переход, при котором в течение нескольких месяцев проводится привыкание новый системы (например, заработная плата сотрудникам осуществляются в соответствии со старой системой стимулирования, но параллельно предоставляется расчет в соответствии с принципами и механизмами новой системы).

5. Реализовывается план перехода (пилотное внедрение). На данном этапе проверяется работоспособность новых механизмов мотивации и их оперативная корректировка.

Основными принципами, позволяющими совершенствовать мотивационную стратегию СПАО «Ингосстрах», являются:

- четкое понимание целей, которых планируется достичь;
- создание прозрачной системы, которая будет понятна ее разработчикам и тем, кого она должна мотивировать на эффективный труд.
- мотивирующий фактор должен быть существенным для сотрудника, то есть мотивация должна быть значима для сотрудника;
- вознаграждение выплачивается сразу после достижения поставленных целей;
- доброжелательные и комфортные для сотрудников отношения в коллективе.

Эффективно разработанная стратегия в подразделениях СПАО «Ингосстрах» позволит комфортно, как в финансовом, так и эмоциональном

плане идти к поставленным целям. Нужно помнить, что цель любого поощрения – показать сотруднику его значимость, высказать благодарность за труд и замотивировать в будущем на высокие результаты.

Кроме совершенствования самой стратегии, необходимо совершенствовать и саму мотивацию в СПАО «Ингосстрах».

Для этого в СПАО «Ингосстрах» должны быть запущены такие мотиваторы как:

1) корпоративный кодекс;

2) система мотивации на основе анализа потребностей сотрудников компании;

3) система персональной мотивации ключевых сотрудников компании;

4) учет изменений в мотивационном профиле сотрудников, подразделений или компании;

5) регулярное проведение диагностических срезов;

6) регулярное получение обратной связи от персонала компании;

7) проведение оценочных мероприятий для выяснения причин.

Необходимо использовать такие способы поощрения, которые запомнятся яркостью и эффективность. При внесении в процедуру поощрения уникальности, сотрудник надолго запомнит данное событие и будет вспоминать его с гордостью и вдохновением.

1. Участие в рекламной и PR-кампании СПАО «Ингосстрах».

Ежегодно в СПАО «Ингосстрах» проводятся рекламные и PR-кампании, изготавливаются календари, рекламная продукция и т.д. Данный ресурс возможно использовать для выражения признательности сотрудникам. Например, для рекламы компании используются уличные щиты, на которых будут размещаться фото сотрудников с их именами и надписью «лучший продавец Офиса «Южнобутовский». Кроме сильного мотивационного эффекта такая публичная благодарность сотрудникам поможет СПАО «Ингосстрах» улучшить свой имидж, закрепить образ хорошего работодателя. Кроме этого, данная мотивация не требует

дополнительных финансовых затрат.

СПАО «Ингосстрах» публикуются статьи в средствах массовой информации, характеризующие деятельность компании и достижения на страховом рынке. В публикуемых статьях необходимо вставлять фото сотрудников, которых руководство решило как-то выделить, поощрить, вдохновить. Также успешных сотрудников можно снимать в рекламных и информационных роликах.

2. Руководство как ресурс поощрения.

Использование внимание руководства как ресурс для выражения признания лучшим сотрудникам. Сотрудники всегда воспринимают слова благодарности и поздравления из уст руководства эмоционально, торжественно и с удовольствием. Это один из сильнейших мотиваторов – признание заслуг человеком, выше по должности и статусу.

Самым простым и не затратным способом реализации поощрения является письмо руководителя компании. При этом, письмо-поощрение может быть, как с достижением каких-либо результатов, так и поздравление со значимой годовщиной работы.

Также, в благодарность за успехи сотруднику возможна благодарность в виде тематической книги от руководителя компании с личным пожеланием. Кроме книги в качестве подарка может быть любой предмет, который необходим в профессии сотрудника.

Нестандартным и эффективным способом поощрения от руководителя может быть ужин с группой сотрудников. Личное общение сотрудников с руководством высшего звена в позитивном и дружеском формате часто вызывает у первых положительные эмоции и повышает их самооценку, в то время как руководители получают возможность узнать информацию о положении дел в организации и об идеях сотрудников из первых уст.

3. Нестандартные формы награждения

Необходимо стремится сделать награждение по итогам каких-либо программ или конкурсов нестандартным, запоминающимся, действительно

интересным и радующим награждаемого.

Грамоты и кубки в своем стандартном варианте уже давно никого не удивляют и не запоминаются. Как вариант можете использовать:

- Особый вид грамоты. Вместо стандартной грамоты можно сделать коллаж с различными фотографиями сотрудников, которые достигли поставленных показателей. Это будет необычно, красиво, эффектно.

- Книга почета. Интересным способом поощрения является Книга почета СПАО «Ингосстрах». В данную книгу вносятся особо отличившиеся сотрудники, которая включает краткую историю работы в компании и достигнутые успехи. Выпуск Книги почета рекомендуется сделать корпоративной традицией.

- Переходящий приз. В качестве поощрения выбирается какой-либо ценный предмет, удобный с практической точки зрения, который будет передаваться от лучшего к лучшему по результатам оценки работы за определенный период. Нужно учитывать денежный эквивалент приза, он должен быть достаточно заметным, иначе приз может демотивировать сотрудников.

Денежный приз в виде сертификата или наличными – практично, но совсем не торжественно. Ценный приз не всегда практично, есть вероятность, что подаренная вещь совсем не нужна сотруднику.

В связи с этим рекомендуется заранее опросить в виде анкетирования всех сотрудников, какой ценный приз (подарок) они хотели бы получить в рамках определенного бюджета. Полученные анкеты сохраните до момента, когда известны имена сотрудников, которых необходимо поощрить, и после этого узнайте, что же именно они указали в своих пожеланиях. Нередко в таких пожеланиях сотрудники указывают что-то весьма необычное, что сами себе никогда бы не купили – экзотическое впечатление (например, полеты в аэродинамической трубе), необычный сувенир или поездку. Таким образом, есть возможность не просто угадать с подарком, но и сделать процедуру награждения очень необычной, торжественной, реализовать индивидуальный

подход к сотрудникам.

В зависимости от того, из какого источника исходит поощрение, как формируют «пакет» стимулов, кого назначают ответственным за правильное использование поощрений, какие потребности удовлетворяются при воздействии того или иного стимула, можно выделить три группы нематериальных поощрений:

1. Корпоративно-системные. В данном случае в виде корпоративных видов поощрений могут выступать обучение сотрудников, гибкий график работы, выделение свободного времени в течении рабочего дня.

2. Социально-психологические. Примером данной группы стимулов выступают признание, похвала, повышение уровня ответственности, благотворительность и пр.

3. Социально-бытовые, например, бесплатные завтраки и обеды, добровольное медицинское страхование.

Таким образом, разработка и реализация совершенствованной мотивационной стратегии в СПАО «Ингосстрах» ведет к повышению результативности и эффективности организации в целом, прибыльности бизнеса и снижению затрат, повышению результативности, эффективности и качества работы подразделений и каждого сотрудника.

Четко выстроенная на основе совершенствованной мотивационной стратегии политика мотивации персонала и дальнейшая возможность ее реализации является не только объективной необходимостью, но и абсолютной реальностью.

3.2. Расчет эффективности предложенной мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах»

Одним из самых важных действий совершенствования мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах» заключается в поэтапной переработке мотивационной политики.

Цель предложенных мероприятий - повышение эффективности

деятельности путем применения методов материального и нематериального стимулирования персонала фирмы.

Для успешного внедрения предложений по совершенствованию мотивационной стратегии необходимо провести оценку затрат на их реализацию (см. табл. 17).

Таблица 17

Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Затраты
Анализ действующей системы мотивации	Оплата сотруднику за анализ 5 000 руб.
Анализ положений о структурных подразделениях, должностных инструкций сотрудников	Оплата сотруднику за анализ 5 000 руб.
Разработка критериев отнесения каждой должности к определенной категории	Оплата сотруднику за разработку 20 000 руб.
Разработка Положения о Коэффициенте трудового участия	Оплата сотруднику службы персонала 5000 руб.
Разработка программы повышения квалификации	Оплата сотруднику службы персонала 5 000 руб.
Реализация программы повышения квалификации	20 сотрудников в год * 20 тыс. руб. (на 1 обучаемого) 400 000 р.
Общие затраты на год	440 000 руб.

Рассмотрим, как улучшится финансовый результат деятельности предприятия, если предположить, внести комиссионное вознаграждение штатным сотрудникам организации 1% от определенного страхового продукта. В целом за период 2016 – 2017 гг. в страховом портфеле компании СПАО «Ингосстрах» благоприятным видом страхования является имущественное страхование. Из всех видов страхования убыточность страховых выплат у данного вида страхования оказалась наименьшей.

Предположим, что 1 штатный сотрудник офиса будет заключать на 1 договор имущественного страхования физических лиц (ИФЛ) больше, чем ранее, так как он теперь материально в этом заинтересован. Берем продукт с

минимальной стоимостью полиса 4950 руб. из продуктовой линейки ИФЛ.

Произведем расчет на основе финансовых показателей предыдущего года, где штат сотрудников 985человек (см. табл. 18).

Таблица 18

Прогнозные финансовые показатели деятельности в будущем периоде с учетом внедрения мероприятий, направленных на улучшение мотивационной стратегии персонала

Показатели	Ед. изм	Прошлый период	Будущий период	Отклонение	
				В абсолютных значениях	В %
Получена премия по договорам ИФЛ штатных сотрудников	млн. руб.	13 175 253	58 509 000	45 333 747	444
Валовая прибыль	млн. руб.	88 27 419	38 615 940	29 788 521	437
Чистая прибыль	млн. руб.	7 061 936	30 892 751	23 830 817	437

Финансовые показатели свидетельствуют, что при внедрении стимулирующих мероприятий персонала, ожидаемое повышение выручки предприятия составит не менее 444%, а валовая прибыль предприятия от реализации выпускаемой продукции увеличится на 29 788 521 млн. руб. за год.

Эффективность предлагаемых мероприятий рассчитывается по формуле:

$$Кэ = ЧП / \sum З , \quad (3.2.1)$$

где

Кэ - коэффициент эффективности проекта;

ЧП - чистая прибыль;

∑З - сумма затрат на проект.

Чистая прибыль рассчитаем по формуле:

ЧП = ΔВП-Нпр, (3.2.2)

где ΔВП = ВП1-ВП0,

где

ВП1 - валовая прибыль планируемого периода;

ВП0 - валовая прибыль базового периода;

Нпр - налог на прибыль, составляющий 20% (0,2).

Исходя из данных финансовой отчетности СПАО «Ингосстрах» валовая прибыль в 2017 году составила 8 827 419 руб. (ВП0).

По прогнозу валовая прибыль в 2018 году увеличиться на 437% и составит 38 615 940 руб. (ВП1).

ΔВП = ВП1 - ВП0 = 38615940 -28827419 = 29 788 521руб.;

Нпр = 29788521руб.* 0,2 = 5 957 704 тыс. рублей;

ЧП = 29788521 тыс. руб. – 5 957 704 руб. = 23 830 817 тыс. руб.

Затем, рассчитаем эффективность проекта, на основе полученных результатов и данных таблицы 20.

Кэ = ЧП / ∑З = 23830817 руб.: 440 тыс. руб. = 54,2.

Из полученных данных следует, что увеличение чистой прибыли предприятия за год после внедрения проекта составит 23 830 817 руб., коэффициент эффективности проекта составит 54,2.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, реализация и развитие индивидуальных способностей работников и т.д.). Эффект от внедрения стимулирующих предложений, нацеленности СПАО «Ингосстрах» на рост своих сотрудников обязательно будет оценен, а значит повысится внутренний имидж предприятия, а те, кто в настоящее время испытывают желание уйти из организации из-за слабого стимулирования, пересмотрят свое решение.

В любом случае, затраты на совершенствование мотивационной стратегии управления персоналом - это, по сути, инвестиции в человеческий потенциал, а это положительно влияет на успешность деятельности всей организации.

Завершив оценку эффективности по улучшению мотивационной стратегии к штатным сотрудникам офисов, необходимо рассмотреть эффективность проекта для страховых агентов СПАО «Ингосстрах», которая проявляется в возможности достижения улучшения финансового состояния в компании.

Говоря о мотивации агента для выполнения планов компании, мы тем не менее должны осознавать, что интересы агента изначально расходятся с интересами работодателя, и одной из функций системы мотивации должно быть сглаживание этих разногласий.

С одной стороны, как агент, так и компания заинтересованы в прибыли. Однако компания заинтересована в прибыли, которая останется у нее через год, после завершения договора, а агент - в прибыли, которую ему выдаст касса сразу после заключения договора. Это явное противоречие интересов, а значит, система мотивации должна предусматривать такое положение вещей, когда интерес агента должен будет найти точку пересечения с интересами компании.

Таким образом, одной из задач, стоящих перед системой мотивации, становится совмещение стратегических целей агента и стратегических целей компании.

Подводя итоги, мы можем сказать, что при формировании системы мотивации действий агента необходимо, чтоб она соответствовала следующим требованиям.

1. Система должна активно способствовать укреплению в сознании агента мысли, что он работает в самой лучшей компании и всегда может рассчитывать на ее помощь.

2. Система должна способствовать формированию целей деятельности агента, причем эти цели не должны быть абстрактными и неизмеримыми. Они должны быть измеримы количественно.

3. Система должна быть дискретной и учитывать не только разность целей компании и агента, но и разность целей внутри агентской группы (например, на этапе вхождения в профессию и на этапе развития)

4. Она должна быть справедливой с точки зрения того, кого стимулируют, и понятной настолько, что бы при необходимости агент смог собрать всю необходимую информацию и произвести расчеты самостоятельно. На этом этапе может возникнуть конфликт между «наглядностью» и «точностью». Надо сказать, что, по нашему мнению, предпочтение в этой ситуации следует отдать «наглядности».

5. Она должна учитывать то обстоятельство, что чем скорее после действия агент получит поощрение, тем эффективнее он будет действовать в будущем.

6. Экономическая составляющая мотивационной системы должна обеспечивать уровень дохода агента, не ниже, чем в других компаниях.

9. Система мотивации должна учитывать и обслуживать стратегические задачи компании.

Вариант интересен как для начинающего агента, так и для более опытного. Он помогает правильно организовать работу, обрести свою клиентуру, чтобы в дальнейшем работать уже за наработанным «портфелем».

Интерес компании - увеличить прибыль компании за счет сегментного страхования.

Выполнение поставленного плана СПАО «Ингосстрах» по агентской категории, агент получит вознаграждение. Однако делать это необходимо после тщательного анализа всех звеньев данного варианта, главное, чтобы он не потерял привлекательности.

Рассмотрим, как улучшится финансовый результат деятельности предприятия по показателям в таблице 19, данные приблизительные.

Таблица 19

Предложенное мероприятие, направленное на улучшение мотивационной стратегии персонала

Категория агента	Годовой план по ИФЛ, руб.	Вознаграждение
4 категория	300000	+8% комиссионного вознаграждения
3 категория	900000	Абонемент в фитнес-клуб
2 категория	1300000	Путевка на отдых
1 категория	4000000	Путевка на отдых на двоих

Расходы СПАО «Ингосстрах» на вознаграждение агента:

- для агента 4 категории комиссионное вознаграждение в виде 18% от страховой премии;

- для агента 3 категории оплата абонемента в фитнес-клуб, примерно 50 000руб.;

- для агента 2 категории оплата тур-путевки, примерно 100 000 руб.;

- для агента 1 категории оплата тур-путевки на двоих, примерно 200 000 руб.

Произведем расчет на основе финансовых показателей предыдущего года (см. табл. 20).

Таблица 20

Прогнозные финансовые показатели деятельности в будущем периоде с учетом внедрения мероприятий, направленных на улучшение мотивационной стратегии агента

Получена премия по договорам ИФЛ	Ед. изм	Прошлый период	Будущий период	Отклонение	
				В абсолютных значениях	В %
4 категория	руб.	98251	311813	201749	31
3 категория	руб.	235119	945635	664881	25
2 категория	руб.	898315	1389321	401685	64
1 категория	руб.	2353116	4052849	1646884	58

Получена премия по договорам ИФЛ	Ед. изм	Прошлый период	Будущий период	Отклонение	
				В абсолютных значениях	В %
Валовая прибыль	руб.	2401817	4488744	2086927	85
Чистая прибыль	руб.	1921454	3590995	1669541	86

Эффективность предлагаемых мероприятий рассчитывается по формуле:

$$Кэ = ЧП / \sum З , \quad (3.2.3)$$

где

Кэ - коэффициент эффективности проекта;

ЧП - чистая прибыль;

∑З - сумма затрат на проект.

Чистая прибыль рассчитаем по формуле:

$$ЧП = \Delta ВП - Нпр, \quad (3.2.4)$$

где $\Delta ВП = ВП1 - ВП0, \quad (3.2.5)$

где

ВП1 - валовая прибыль планируемого периода;

ВП0 - валовая прибыль базового периода;

Нпр - налог на прибыль, составляющий 20% (0,2).

Исходя из данных финансовой отчетности СПАО «Ингосстрах» валовая прибыль в 2017 году составила 2 401 817 тыс. руб. (ВП0).

По прогнозу валовая прибыль в 2018 году увеличиться и составит 4 488 744 тыс. руб. (ВП1).

ΔВП = ВП1 - ВП0 = 4 488 744 -2 401 817 =2 086 927 тыс. руб.;

Нпр = 2 086 927 тыс. руб.* 0,2 = 417 385 тыс. рублей;

ЧП = 2 086 927 руб. – 417 385 руб. = 1 669 541тыс.руб.

Затем, рассчитаем эффективность проекта, на основе полученных результатов и данных таблицы 20.

Кэ = ЧП / ∑З = 1 669 541тыс. руб.: 440 тыс. руб. = 3,7.

Из полученных данных следует, что увеличение чистой прибыли предприятия за год после внедрения проекта составит 1 669 541 тыс. руб.

Заключение

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация - это всегда процесс, при котором активизируются мотивы работников (в этом случает проявляется внутренняя мотивация) и создаются стимулы для побуждения к эффективному труду (внешняя мотивация).

Целью процесса мотивации является получение максимального результата от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить прибыльность деятельности предприятия, а также удовлетворить потребности сотрудников.

Анализируя деятельность организаций, можно отметить, что лишь немногие их сотрудники работают «в полную силу», используя весь свой профессиональный, физический, интеллектуальный и психологический потенциал. Неоспорим и тот факт, что одни люди трудятся более напряженно (т.е. затрачивают на работе больше усилий), чем другие. Именно поэтому результаты деятельности организации зависят не только от способностей и компетентности персонала, но и от его мотивации к труду, развитой потребности в достижении целей.[21]

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам, реализация индивидуального похода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования и др.

Исследования методов мотивации показывают, что наиболее эффективными являются экономические методы, а именно весомое значение занимает заработная плата и надбавка. На фоне других экономических методов особое внимание уделяется медицинскому страхованию и иной материальной помощи. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера,

[21] Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 314 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8271-8.

хорошие условия труда, интересная работа.

В процессе анализа деятельности СПАО «Ингосстрах» с уверенностью можно сказать об успешности фирмы, что подтверждается ее экономическими показателями, а также местом, занимаемым СПАО «Ингосстрах» на страховом рынке. Все это говорит о хороших результатах, достигаемых сотрудниками, которые действительно заинтересованы процессом и будущим своей фирмы.

На регулярной основе в СПАО «Ингосстрах» проводятся программы по обучению сотрудников, которые заключаются в обучение сотрудников фирмы и ее агентов, а также ознакомление сотрудников и агентов с новыми страховыми продуктами. Проводя подобные программы, фирма стремится улучшить свой имидж как работодателя и улучшить навыки сотрудников.

Совершенствование мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах» сводится к обеспечению материальной заинтересованности штатных сотрудников фирмы в достижении наилучших результатов работы, и в первую очередь в росте продажи страховых продуктов СПАО «Ингосстрах», при высокой культуре обслуживания населения, повышении производительности труда, улучшении использования трудовых и материальных ресурсов фирмы. Если работники СПАО «Ингосстрах» будут заинтересованы в получении наилучшего результата своей деятельности, то они будут вознаграждены за свой труд.

Мотивация сотрудников осуществляется СПАО «Ингосстрах», как правило, через материальные поощрения, которые осуществляются через заработную плату, надбавки, премии и иные выплаты, мотивирующие работника. У всех сотрудников фирмы повременная форма оплаты труда, что дает своего рода гарантию в финансовой стабильности работника. На сегодняшний день СПАО «Ингосстрах» необходимо удерживать мотивационную политику на этом же уровне и при случае влияния определенных факторов создать условия для быстрого реагирования на них.

Для эффективности мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах»

необходимо провести следующие мероприятия:

- выяснить осведомленность работников фирмы о формировании заработной платы, премии и т. д., о возможности улучшения качества выполняемой работы, что отразится на материальных показателях;

- улучшить профессиональную подготовку сотрудников фирмы;

- повысить квалификацию сотрудников фирмы, что положительно скажется на производительности, и как следствие на заработной плате;

- разъяснить сотрудникам цели фирмы;

- выяснить формы социальной защищенности персонала, которые необходимо внедрить;

- определить адекватности уровня заработной платы объему выполняемой работы.

В ходе работы был разработан ряд предложений по совершенствованию мотивационной стратегии, способствующих развитию мотивации труда персонала СПАО «Ингосстрах»: психологическая адаптация каждого работника; справедливое вознаграждение работников; интересная работа; отдых; уважение к каждому сотруднику; работа на одну цель и один результат; повышение престижа фирмы как работодателя; социальная поддержка сотрудников; привлечение новых кадров. Сотрудник, находясь в комфортных условиях труда, постепенно будет получать все больше удовлетворения от работы, соответственно, качество труда возрастет без каких-либо финансовых затрат со стороны самой организации.

В процессе проведения анализа на выбранную тему, автором были достигнуты поставленные цели и выполнены запланированные задачи. Полученные результаты, отличаются научной новизной, теоретической и практической значимостью, которые можно использовать в дальнейшей организации работы Департаментом по управлению персоналом СПАО «Ингосстрах».

Библиография

Нормативно-правовые источники

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)// Электронный ресурс: Консультант Плюс;

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018)// Электронный ресурс: Консультант Плюс.

Научная литература

3. Берг О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. 2013. N 8. С. 31 — 66;

4. Базык Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуал. проблемы гуманитар. и естественных наук. - 2015. - № 4/1. - С. 167-172; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://publikacia.net/archive/2015/4/1/46 (13.12.2018);

5. Витик С.В. Управление системой мотивации персонала // Достойный труд - основа стабильного общества: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. - 2015. - С. 28-33; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://science.usue.ru/images/docs/itogi/1454_Dostoyniy%20trud%20sbornik%20trudov%20vnutrenniy%20blok.pdf (29.10.2018);

6. Дашкова, Екатерина Инновационные подходы к управлению мотивацией персонала / Екатерина Дашкова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 184 с;

7. Евдокимов Д.Д. Система мотивации и стимулирования как элемент системы управления персоналом // Актуальные вопросы управления персоналом: сб. материалов студ. XVII науч.-практ. конф. каф. организац.-кадровой работы в органах гос. власти / Моск. технол. ун-та (МИРЭА). - 2017. - С. 47-52;

8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.-

Н.Новгород: НИМБ, 2014.- с. 451;

9. Ермолова Н.Г., Сидорова В.Н. Формирование системы мотивации (теория и практика современной компании) // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 9. – С. 44 — 48;

10. Кардапольцев К.В. Реализация системы мотивации через систему управления персоналом / Кардапольцев К.В., Романова Е.Д. // Науч. журн. - 2016. - № 6. - С. 84-87; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://scientificmagazine.ru/images/PDF/2016/7/Nauchnyj-zhurnal-6-7.pdf (29.10.2018);

11. Козьева И.А. Управление системой мотивации персонала / Козьева И.А., Новикова И.Е. // Молодежь и системная модернизация страны: сб. науч. ст. 2 Междунар. науч. конф. студ. и молодых ученых. - 2017. - С. 348-350;

12. Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях // Делопроизводство и кадры. 2015. N 1. С. 71 — 82;

13. Кремчеев Р.Н. Совершенствование мотивационной политики при формировании стратегии устойчивого развития предприятия // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5(16);

14. Круглова Л.И. От мотивации персонала к высоким результатам // Руководитель бюджетной организации. –2014. – № 8. – С. 70 — 76;

15. Либерман К. Материальная мотивация // Кадровый вопрос: электрон. журн. 2014. N 3. С. 8 - 17. //Электронный ресурс: Консультант плюс;

16. Молодчик, А. В. Менеджмент. Стратегия, структура, персонал, знание / А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. - М.: ГУ ВШЭ, 2017. - 296 с.;

17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 314 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8271-8;

18. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала. Учебное пособие.

Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов. - М.: Альфа-пресс, 2016. - 182 с.;

19. Пименов А. Берегите мужчин, или Как мотивировать сильный пол // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2015. – № 2. – С. 66 — 73;

20. Пономарева И. Оценка стратегических приоритетов в системе управления мотивацией трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – № 7. – С. 70 — 74;

21. Русакова Д.С. Современная система мотивации персонала / Русакова Д.С., Рукавишникова А.А. // Россия молодая: сб. материалов VII Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых с междунар. участием. - 2015. - С. 431; То же [Электронный ресурс]. – URL: http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2015/RM15/pages/Articles/IEU/8/8.pdf (22.11.2018);

22. Система нематериальной мотивации персонала: 5 основных правил создания / Ноздрина Е.Е. и др. // Молодой ученый. - 2015. - № 15. - С. 403-405; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://moluch.ru/archive/95/21133/ (15.11.2018);

23. Старобинский, Э. Е. Как управлять персоналом / Э. Е. Старобинский. – М.: Мысль, 2016. – 341 с.;

24. Таран А. В., Воблая И. Н. Способы продвижения товаров: современные формы маркетинговых коммуникаций в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2561–2565. – URL: http://e-koncept.ru/2017/970839.htm. (дата обращения 30.10.2018);

25. Хейтегян С.В. Проблемы управления системой мотивации персонала и пути их решения / Хейгетян С.В., Иванова Е.А. // Экономика и социум. - 2016. - № 9. - С. 764-768; То же [Электронный ресурс]. – URL: https://docplayer.ru/39390826-Problemy-upravleniya-sistemoy-motivacii-personala-i-puti-ih-resheniya.html (13.12.2018);

26. Чуднова О.В., Сен Е.С. Особенности управления системой мотивации персонала в органах государственной и муниципальной власти: социологический анализ // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 5. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: http://human.snauka.ru/2015/05/11177 (дата обращения: 01.12.2018);

27. Шапиро С.А. Мотивация. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 224 с.;

28. Элизабет, Мерманн Мотивация персонала. Инструменты мотивации / Мерманн Элизабет. - М.: Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр2, 2015. - 619 с;

Другие источники

29. Курс для высшего управленческого персонала. - М.: Экономика, 2015. - 808 с;

30. Статья: Мотивация персонала: проблемы и возможности (Авдеев И.) («Кадровая служба и управление персоналом предприятия», 2018, N 4)// Электронный ресурс: Консультант плюс.