

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПАО СК**

**"РОСГОССТРАХ"**

Выпускная квалификационная работа

(магистерская диссертация)

Обучающегося по направлению подготовки

Управление персоналом, заочной формы обучения

Группы 05001571

Горнаковой Полины Владленовны

Научный руководитель  
доцент кафедры управления персоналом,  
Серкина Я.И.

Рецензент  
доцент кафедры социальных технологий,  
к.с.н., доцент  
Гайдукова Г.Н.

**БЕЛГОРОД 2018**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1 Роль и значение системы мотивации и стимулирования труда в организации.....	11
1.2 Общая характеристика теорий мотивации.....	15
1.3 Нематериальное стимулирование как средство эффективного воздействия на персонал.....	26
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ».....	32
2.1 Организация и ход исследования.....	32
2.2 Анализ состояния процесса стимулирования труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах».....	47
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ».....	61
3.1 Программа мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах».....	61
3.2 Оценка эффективности предлагаемой программы.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

Мотивация персонала – тема, которая внимательно изучается и привлекает многих исследователей в области управления персоналом. Ученые-теоретики изучают происхождение стимулов и мотивов различного рода, проводят анализ человеческих потребностей и предпринимают попытки построить их универсальную иерархию. Главы многих компаний понимают, что основным конкурентным преимуществом на сегодняшний день становятся люди. Сотрудники компаний, эффективно работая, могут вывести организацию на качественно новый уровень и значительно улучшить его положение. Исследователями сущности мотивации были разработаны разные классификации стимулов и мотивов к трудовой деятельности.

Система стимулирования сотрудников страховых компаний имеет некоторые особенности. Системообразующим персоналом в них выступают брокеры и страховые агенты. Оплата их труда представляет собой смешение переменных и фиксированных элементов, зависящие от результатов трудовой деятельности. В соответствии с современным законодательством, страховые компании могут проявлять сильную независимость в вопросах использования систем и установления форм оплаты труда, включая его стимулирование. Это дает возможность учитывать индивидуальные особенности каждой организации, и выражается на практике в использовании как индивидуализированных подходов, так и универсальных.

Нематериальная составляющая системы мотивации выступает все более важным элементом на данный момент. Организации часто не могут удержать сотрудников с помощью денежных стимулов и высокой заработной платы. Идентичность должностных обязанностей подразумевает схожий уровень заработных плат и доплат в различных компаниях, что дает возможность кандидатам на вакансии делать выбор в пользу той или иной компании не только из финансовых показателей. Прежде всего их интересует

на сколько они смогут реализовать свои возможности в компании, так же какой внутренний климат имеет компания. Приоритет соискатели отдают компаниям с развитой корпоративной политикой. Основными становятся следующие характеристики: возможность проявить инициативу, уверенность в завтрашнем дне, справедливые решения руководителей и умеренные отношения с коллегами. Делая вывод, можно сказать что, успешной считается организация, которая в состоянии дать своим сотрудникам выбираемые ими нематериальные критерии, и способная достичь устойчивых результатов своей деятельности на высоком уровне, благодаря развитой лояльности работников.

### **Актуальность темы исследования**

К сожалению, современные менеджеры (в частности в РФ) полагают, что материальное стимулирование достаточно для побуждения работников к действию, при этом социально-психологические факторы остаются неучтёнными. Иногда такой подход приносит свои плоды, хотя, по существу, она неверна.

Широко распространённое определение мотивации в менеджменте - процесс побуждения людей к деятельности для достижения целей организации.

В своей работе я рассмотрела мотивацию работников как систему для достижения целей, потребностей и интересов сотрудников, работающих в страховых компаниях. Данная система функционирует посредством достижения сотрудниками поставленных ими целей, которые соответствуют целям и задачам, определенным страховой компанией, как комплекс мер, направленный руководством на развитие и повышения эффективности труда персонала. При таком определении совмещается две главные линии, чаще всего отождествляемые руководителями как одно целое: мотивация и стимулирование. При этом руководители часто ошибочно предполагают, что это одно и то же. Но, по сути, мотивация и стимулирование - это разные понятия, хотя и обе служат для повышения эффективности труда. Процесс

удовлетворения – это набор действий менеджера, направленный на повышение мотивации сотрудников, основанный на известных им потребностях и интересах работников.

Комплекс мер - это стимулирование труда: служит дополнением к мотивационной деятельности и является средством удовлетворения конкретных потребностей работника, в большей мере материальных.

Проблема управления системой мотивации и стимулирования персонала весьма широко представлена сегодня как в научной, так и в публицистической литературе. Но, к сожалению, любые попытки сопоставить классическую теорию и современные методы мотивации персонала не носят системный характер, что вызывает трудности использования методов и технологий мотивации в практике. Трудности практической организации системы мотивации и стимулирования труда персонала обусловлены малой изученностью специфики мотивации персонала в различных отраслях экономики и на производствах.

Детально сформированная система по стимулированию эффективности и качества трудовой деятельности может дать ресурсы для раскрытия трудовых потенциалов, повышения интереса самих сотрудников в улучшении их индивидуальных результатов, достижения их целей, формирования и раскрытия творческого потенциала, повышение уровня компетентности и т.д.

**Степень научной разработанности темы.** Вопросам оплаты трудовой деятельности, стимулирования и мотивации посвящены труды ученых-экономистов, таких как: В.В. Адамчука, Л.В. Бондаренко, В.А. Богдановского, Н.А. Волгина, М.Н. Громова, В.И. Еремина, Ю.П. Кокина, А.Н. Лубкова, Б.Г. Мазмановой, Н.И. Прока, А.И. Рофе, М.П. Тушканова, И.Г. Ушачева, Ю.Н. Шумакова, А.М. Югая, Р.Я. Яковлева и др. ученых. В научных работах по факту исследуются наиболее общие вопросы названной проблемы, но тем не менее они внесли значительный вклад в развитие теории и практики проблем мотивации и стимулирования персонала предприятий.

В работах В.Р. Веснина, П.В. Журавлева, Н.И. Захарова, Е.П. Ильина, А.В. Карпова, М.И. Магуры, Е.Б. Моргунова, Д.А. Новикова, С.И. Самыгина, Н.В. Самоукиной, Д.С. Синка, Н. Стивенсона, В.М. Цветаева, С.А. Шапиро, В.И. Шкатуллы затрагивают вопросы мотивации и стимулирования работников, делая анализ основных направлений мотивации, рассматривая элементы системы мотивации и стимулирования работников: понятие мотивации и стимулирования, побудительные силы, составляют основу мотивации, стадии мотивационного процесса, основные правила, методы мотивации и стимулирования.

**Проблема исследования** заключается в недостаточной разработанности нематериальной системы стимулирования персонала в страховых компаниях.

**Гипотеза исследования** состоит в следующем: посредством разработки и внедрением системы эффективного нематериального стимулирования работников страховых компаний станет возможно достижение совершенствование атмосферы компании, и будут созданы условия для самостоятельного развития персонала и достижению высоких показателей компании в целом.

**Объектом исследования** является трудовая деятельность сотрудников ПАО СК «Росгосстрах».

**Предметом исследования** является экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы стимулирования труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах»

**Цель исследования** обозначить и найти решение научной проблеме, согласно теоретико-методологическому обоснованию и изучению мотивации труда, посредством разработки эффективной программы по совершенствованию системы стимулирования труда персонала страховых компаний на примере ПАО СК «Росгосстрах».

Для реализации данной цели необходимо решить ряд **задач**:

- изучение теоретического состояния системы стимулирования персонала;
- определение инновационных методов оценки системы стимулирования персонала;
- исследование актуального состояния системы стимулирования труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах»;
- разработка программы мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала страховой компании.

**Методами исследования** являются следующие общенаучные методы: дедукции и индукции, анализ и синтез (сравнительный), подход к исследованию рассматриваемой проблемы комплексный, методы эмпирические, по типу метод опроса, метод тестирования, метод проведения анализа между документами, анализ SWOT, и другие методы такие как качественная и количественная обработка данных.

В качестве конкретных методик исследования использовались следующие: методика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман), Опросник «Исследование деятельностной мотивационной структуры» (К. Замфир), анкета «Методы стимулирования труда персонала в организации» (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова) (модифицированный вариант), методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова, Анкета В.А. Розановой «Удовлетворенность работой».

**Информационная основа исследования.** Нормативная и справочная литература, материалы статистической отчетности, аналитические материалы, данные, полученные в результате проведения исследований выборки.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке теоретического обоснования необходимости в разработке программы мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в страховой компании с целью повышения

конкурентоспособности организации в условиях модернизации экономики.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. Уточнено понятие «мотивация» и разработана классификация факторов, влияющих на мотивацию работников страховых компаний.
2. Обосновано, что мотивация каждого конкретного работника находится под влиянием факторов внешней и внутренней среды, что предопределяет их динамичность, и обуславливает необходимость формирования эффективной системы управления мотивацией в соответствии с особенностями каждого конкретного человека.
3. Предложена программа совершенствования системы мотивации труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах».

**Практическая значимость** состоит в том, что сделанные автором выводы и разработанная программа мероприятий по совершенствованию мотивации персонала может применяться на практике в страховых компаниях отделом по работе с персоналом.

**Апробация результатов исследования.** Программа мероприятий по совершенствованию мотивации персонала страховых компаний применялась в ПАО СК «Росгосстрах», г. Белгород. Результаты исследования опубликованы в научных журналах (Научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации, «Форум молодых ученых»)

Горнакова П.В. «Особенности применения нематериального стимулирования в страховых компаниях» // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 5 [Электронный ресурс].

1. Горнакова П.В. «Инновационные подходы к нематериальному стимулированию персонала» // Форум молодых ученых. 2018. № 5 [Электронный ресурс].

**Эмпирическая база исследования.** При написании выпускной квалификационной работы был проведен анализ научных публикаций в периодической печати, статистические источники, материалы научных



конференций, официальные документы (нормативно-правовые акты), результаты проведенных исследований и собственных расчетов. Информационную базу в ходе проводимых исследований составили предоставленные компанией внутренние нормативные и регламентирующие документы, а так же данные внутренней и внешней финансовой и статистической отчетности, раскрывающие необходимые показатели деятельности ПАО СК «Росгосстрах».

**Структура магистерской диссертации.** Включает в себя три главы, введение, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе рассматривается понятие мотивации, роль нематериального компонента в системе мотивации персонала. Раскрыты такие понятия, как стимул, мотив, потребности, вознаграждение, стимулирование. Кроме этого, глава содержит основные теории мотивации и классификацию стимулов, отраженные с акцентом на нематериальную составляющую.

Вторая глава работы показывает ход исследования, содержит в себе краткую информацию о становлении и развитии компании ПАО СК «Росгосстрах». Далее в главу входят результаты анализа системы стимулирования и информацию о стимулировании работников.

В третьей главе научной работы представлены разработанные рекомендации по проведению мероприятий, направленные на усовершенствование системы нематериального стимулирования персонала в страховых компаниях, исходя из тех потребностей, которые им необходимы. Кроме этого, главе также рассмотрен предполагаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий по укреплению лояльности сотрудников к компании и предложена пошаговая программа внедрения и применения нововведений.

Заключением научной работы является основных заключений и выводов по исследуемой проблеме. В приложении отражены материалы и

предложенные инструменты, при помощи которых было осуществлено исследование.

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **1.1 Роль и значение системы мотивации и стимулированием труда в организации**

Сегодня, в период при переходе в рыночную экономическую систему, главной особенностью управления человеческими ресурсами является рост роли личности работника. В нашей стране сложилась обстановка, которая несет как большие угрозы, так и большие возможности для каждой личности – существует крайне высокий уровень неопределенности в жизни каждого человека.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, появляется необходимость в разработке и формировании качественно нового подхода к управлению человеческими ресурсами.

Такой подход должен заключаться в следующем:

- 1) формирование философии управления человеческими ресурсами и человеческим потенциалом;
- 2) формирование определенных служб управления персоналом;
- 3) создание и использование качественно новых технологий и методов в управлении персоналом;
- 4) формирование и выработка общих ценностей, установок, правил поведения, социальных норм, которые будут регламентировать поведение отдельного работника.

Философия управления персоналом – это создание в рабочем коллективе системы ценностей и корпоративной культуры, которые призваны определять поведение отдельных сотрудников по отношению к целям развития компании. В условиях формирования таких ценностей, система мотивации труда в организации играет особую, важную роль. Таким образом, чтобы сотрудник организации добросовестно, качественно и в полном объеме выполнял свою работу, он должен быть в этом заинтересован - мотивирован.

В управленческой науке мотивация персонала рассматривается через призму активизации побудительных мотивов сотрудников компании (внутренняя мотивация) и создания факторов, стимулирующих их к эффективной деятельности (внешняя мотивация). В связи синонимом к термину мотивация применяют термины стимулирование и мотивирование. Конечной целью мотивации персонала является рост показателей эффективности организации путем создания системы внешних и внутренних факторов, побуждающих сотрудника к осуществлению определенных действий, направленных с максимальным эффектом на достижение конечной цели [44, с. 810].

Со временем представления о возможностях мотивации труда работников претерпели значительные изменения, которые связаны с практикой управления. На протяжении большого количества времени считалось, что самым главным и наиболее полным и достаточным стимулом для мотивации персонала к эффективной трудовой деятельности выступает материальное вознаграждение. Тейлор, являющийся основателем школы научного менеджмента, создал свою систему организации трудовой деятельности персонала, которая эффективно и убедительно отражает связь между производительностью труда и оплатой труда. Эксперимент, который был произведен Мэйо в Хоторне, повлекли за собой обнаружение значительного влияния на производительность труда иных факторов – психологических. Спустя определенное время появились различные психологические теории мотивации, с разных позиций рассмотреть факторы, которые определяют структуру мотивационного процесса.

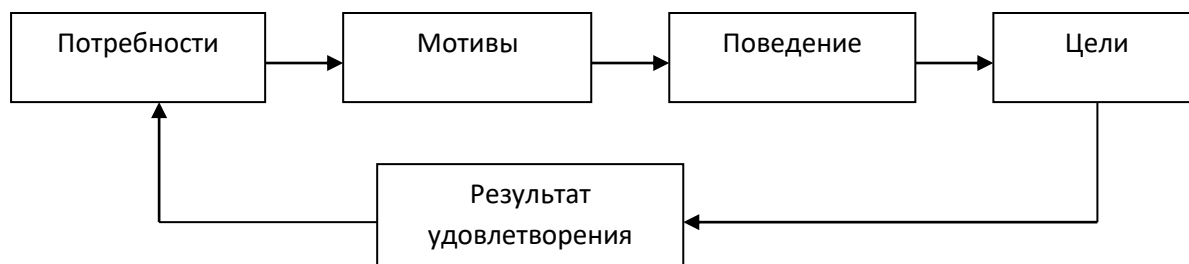


Рис.1.1 Схема протекания мотивационного процесса

Таким образом, к основным понятиям, раскрывающим сущность мотивации и стимулирования труда относятся:

1) Мотив представляет собой осознанное побуждение человека к осуществлению определенной деятельности, достижению поставленной цели, воспринимаемое индивидом как его собственная личностная необходимость.

Мотивы каждого человека возникают под влиянием множества факторов: внутренних (личное желание), и внешних (полученная информация со стороны) факторов объективных (возрос общий уровень), и факторов субъективных (так все делают). Важно отметить, что мотивы эффективно проявляют себя исключительно под влиянием стимулов. В качестве стимулов могут выступать самые разнообразные материальные предметы и действия других людей, представляющие собой новые возможности и угрозы.

2) Стимул — причина, побуждающая к деятельности, создающая благоприятные условия для развития. Процесс применения различных стимулов называется стимулированием.

К основным стимулам, которые заставляют человека более усердно и эффективно работать, можно отнести следующие:

- Деньги;
- Вознаграждение;
- Самоутверждение;
- Чувство принадлежности к организации;
- Похвала;

- Уважение;
- Карьера;
- Премии;
- Независимость;
- Товарищеские отношения;
- Доверие руководства.

Учитывая важнейшие факторы индивида, стоит обратить внимание на систему потребностей личности, на интересы и мотивы, которые определяют причины поведения личности и объясняют принимаемые им решения.

3) Потребность - это блага (материальные и духовные), в которых нуждается человек и которые необходимы ему для существования. Они являются источником его активности, побуждающие его к началу какой-либо деятельности.

В работе человека мотивация и стимулирование оказывает воздействие на усилие, старание, настойчивость, добросовестность, конкретную направленность каждого сотрудника организации.

Цель мотивации состоит в формировании комплекса условий, которые способны побудить человека к осуществлению конкретных действий, направленных на достижение поставленных целей и задач с максимальным эффектом.

Вывод: на сегодняшний день мотивация и стимулирование труда является одним из важнейших факторов эффективной работы любой организации, так как без соответствующей системы мотивации невозможно заинтересовать персонал в выполнении своей работы. Необходимо для построения эффективной системы мотивации изучение ее теоретических основ с применяемыми в настоящее время системами стимулирования.

## 1.2 Общая характеристика теорий мотиваций

Изучая формирования конкретных и теоретических представлений о регулировании и содержании мотивационных процессов в трудовой сфере, стоит отметить один немаловажный факт: в зависимости от социально-экономического уровня развития общества меняется направление вектора мотивационных воздействий. Таким образом, начиная от строгого повышения производительности труда путем стимулирования физической активности работника, мотивация шаг за шагом стала ориентироваться на увлечение качества труда, проявление творческой активности и личной инициативы.

Для определения сущности мотивации, стоит отметить, что она является одной из функций менеджмента.

Менеджмент, или управление предприятием, - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимо для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействий на других людей [29, с. 6].

Мотивация – одна из важнейших функций деятельности менеджера, с помощью которого оказывается влияние на персонал. В воздействии на трудовой коллектив предприятия и на побудительные мотивы к труду, при помощи коллективных и индивидуальных поощрительных мер, проявляется основная функция мотивации. Изложенные формы и виды воздействия активизируют работу субъекта управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Из вышеизложенного можно твердо сказать, что сущность мотивации в чистом виде состоит в том, чтобы рабочий персонал фирмы (организации) выполнял свою работу исходя из делегированных ему прав и обязанностей, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

Первоначально руководитель планирует и составляет конкретные цели для своей организации, и какой вклад в достижении этой цели должны внести его работники. При эффективном выборе данных решений, у

руководителя появляется возможность сплотить вокруг себя организацию для координации усилий многих людей и для реализации потенциальных возможностей работников.

Применяя на практике основные принципы мотивации, руководителя воплощают свои идеи и решения в конкретные результаты. Трудящиеся в современных фирмах люди, обычно гораздо более компетентны и образованы, чем, скажем, их родители, поэтому мотивы и побуждения их трудовой деятельности наиболее сложны и трудны для воздействия.

Эффективность мотивационных процессов, рано как и остальных проблем в управлении персоналом, всегда связана с конкретной ситуацией. Возвратимся снова к определениям мотивации, уже изложенных во введении.

Анализ работ по теме исследования отражает, что различные стороны данной проблемы находятся в поле зрения отечественных и зарубежных ученых. Труды таких ученых как Н.А. Баткаева, В.Р. Веснин, О.С. Виханский, Н.А. Волгин, Л.П. Владимирова, Г.П. Гагаринская, В.И. Герчиков, И.Н. Герчикова, Б.М. Генкин, А.П. Егоршин, П.В. Журавлев, И.В. Ильин, С.Б. Каверин, С.А. Карташов, А.Я. Кибанов, А.А. Когдин, М.В. Ловчева, И.К. Макарова, Н.К. Маусов, Е.А. Митрофанова, А.И. Наумов, Ю.Г. Одегов, Л.Г. Почебут, О. В. Ромашов, В.А. Чикер, С.А. Шапиро, В.В. Щербина, В.Н. Якимов, Ш. Ричи, П. Мартин направлены на определение работы мотивационного механизма и разработке теорий мотивации.

Сегодня, термин «мотивация» у различных авторов понимается по-разному. Но большинство авторов сходятся в едином мнении, что мотивация – это источник и побудитель активности.

Дать какое-либо единственное, общепринятое определение мотивации довольно трудно: в работах различных ученых, пытающихся наиболее широко сформулировать понятие мотивации, оно постоянно приобретает свои особенности, и освещается с различных аспектов. Например, по мнению Генкина Б.М. мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. С точки зрения



Кибанова А.Я., мотивация труда – это внутренний процесс, который происходит под воздействием потребностей в благах и выражающийся в создании мотивов поведения человека с целью активизировать трудовую деятельность на базе общественного разделения труда и развития частной собственности. Обширно раскрывает понятие трудовой мотивации определение Виханского О.С. Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают индивида к деятельности, задают границы и формы деятельности, а также придают данной деятельности направленность, которая ориентирована на решение конкретных задач.

Первым, кто в своей работе использовал термин «мотивация», был А. Шопенгауэр. Определение мотивации, которое дал К. Платонов, утверждает, что мотивация, представляя собой совокупность мотивов, есть психическое явление. В. Вилюнас, говоря об определении термина «мотивация», полагает, что мотивация является системой процессов, отвечающих за побуждение к деятельности человека.

Наиболее общим понятием мотивации можно назвать ее как совокупность сил, побуждающих личность к совершению конкретных действий, осуществлению какой-либо деятельности с целью удовлетворить потребности. Также возможно определить понятие мотивации как множество процессов и явлений, суть которых сводится к тому, что личность целенаправленно и осознанно ведет себя каким-либо образом, выбирает в отдельных обстоятельствах конкретный стиль поведения и тактику действий, исходя из ожидаемых и предполагаемых им последствий совершенных действий и этого поведения в заданных условиях. Причем на названные явления и процессы могут воздействовать как внутренние факторы, так и внешние [3, с. 361].

Многие авторы, в частности Якобсон и Лингарт, относят мотивацию к психологическому термину, определяя её как процесс, отвечающий за побуждение и деятельность. Здесь слово мотив имеет ключевое значение. К

такому же определению мотивации склоняются и советские ученые-психологи Леонтьев и Рубинштейн: «Мотив — это опредмеченная потребность».

В классической отечественной и зарубежной литературе по менеджменту, мотивация имеет разные определения:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация – это процесс осознанного выбора личностью того или иного поведения, которое определяется комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Относительно же производственной деятельности мотивации позволяет работникам посредством исполнения собственных трудовых обязанностей удовлетворить основные потребности.

Мотивация труда - это стремление сотрудника удовлетворить потребности (получить какие-либо блага) путем трудовой деятельности.

Принимая во внимание вышеперечисленные трактовки понятия «мотивация» и проведя анализ содержания и сущности мотивации, автором предложено следующее определение.

Мотивация – это результат совокупного, всестороннего и непрерывного влияния и воздействия системы внешних факторов и внутренних индивидуальных побуждений, потребностей, стимулов и интересов человека на процесс его трудовой деятельности целенаправленному совершению каких-либо действий [4, с.108].

Такое определение, по мнению автора, наиболее широко охватывает сущность и значение данного термина, а также синтезирует в себе наиболее распространенные подходы в определенных понятия «мотивация» - это подход в рамках науки психологии, а также процессный и системный подход в менеджменте.

Содержательные теории мотивации – те, которые нацелены на решения определить потребности людей, мотивирующие и побуждающие их к

действию. Наиболее известные имена учёных, в работах которых описаны данная группа теорий - А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Алдерфер.

Абрахам Гарольд Маслоу (1907 - 1970) известнейший американский учёный-психолог. Одна из популярных его работ – теория иерархии потребностей человека, которая относится к числу основополагающих и классических содержательных теорий мотивации.

Все потребности человека он разделил на пять групп, выстроенных в пирамиду:

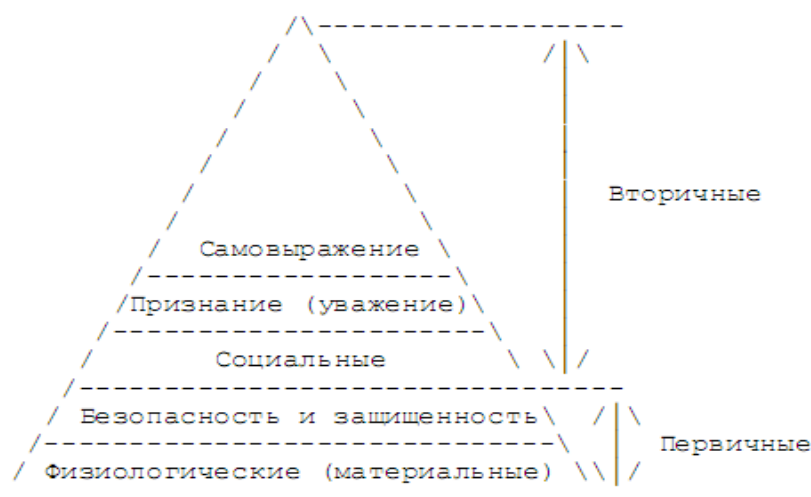


Рис.1.2 «Пирамида» Маслоу

По Маслоу, все эти потребности человека имеют строгую иерархию. Маслоу полагал, что, удовлетворив потребности нижестоящих уровней, можно повлиять на поведение человека, причём по мере их удовлетворения, возникают потребности более высоких уровней. Стоит также отметить, что человек будет стремиться удовлетворить именно ту потребность, которая для него является более важной. Поскольку с формированием человека как личности расширяется его потенциал, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью реализована. Поэтому и процесс мотивации поведения человека через его потребности бесконечен. Маслоу выделял:

1. Физиологические потребности – потребности в пище, воде, сексе и т.п., удовлетворение которых возможно материальными методами

2. Потребность в безопасности (потребность уверенности в будущем). Потребность в хорошей надежной работе, в социальном страховании (медицинское, пенсионное и др.), в социальном обеспечении

3. Потребность в принадлежности к группе (социальные потребности). Потребность в определенном коллективе, в дружеских отношениях с коллегами, в любви.

Для удовлетворения третьей группы потребностей в процессе труда следует соблюдать следующие мероприятия:

1) назначать работу, позволяющую сотрудникам общаться между собой в процессе труда;

2) периодически проводить с работниками различные планерки и совещания;

3) не разваливать завязавшиеся неформальные группы, которые не наносят ущерба деятельности организации;

4) улучшать условия для социальной активности сотрудников вне ее рамок.

4. Потребность в уважении и признании – потребности в компетентности, уважении со стороны окружающих своих личных достижений, а также в самоуважении.

Руководитель для удовлетворения данных потребностей у своих подчинённых может применить следующие меры:

1) предлагать им более содержательную работу;

2) должным образом поощрять и оценивать достигнутые ими результаты труда;

3) делегировать дополнительные полномочия и права своим сотрудникам;

4) проводить курсы повышения квалификации, которая повысит уровень их компетентности.

5. Потребность в самоактуализации - это потребность в реализации себя и своих потенциальных возможностей, карьерный и личностный рост. По Маслоу, стремление к самоактуализации является основным источником человеческой деятельности, его поведения и поступков. Самоактуализация - явление врожденное, она входит в природу человека.

Также, для удовлетворения потребностей в самоактуализации, следует:

1) создать условия для обеспечения возможности обучения и развития, позволяющие полностью использовать потенциал работников; 2) передавать работникам важную и непростую работу, требующую полной отдачи;

2) передавать работникам важную и непростую работу, требующую полной отдачи;

3) поощрять и развивать у подчиненных творческие способности [10, с. 57].

Обобщающий вывод, который делает Маслоу А. о базовых общих потребностях, таков: «Наше представление об иерархии потребностей будет более реалистичным, если мы введем понятие меры удовлетворенности потребностей и скажем, что низшие потребности всегда удовлетворены в большей мере, чем высшие...Ни одна из упомянутых нами потребностей почти никогда не становится единственным, всепоглощающим мотивом поведения человека» [11, с. 99].

При изучении различных теорий мотивации, можно выделить факторы, влияющие на эффективность труда работника. В частности, рассмотрев теорию потребностей А. Маслоу и выделив из неё третью ступень (потребность в причастности), можно сказать, что потребность в признании и работе в коллективе имеет большую значимость. В этом же аспекте теория мотивации, основанная на потребности в причастности по МакКлелланду, схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с такой потребностью заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Создать атмосферу причастности и удовлетворить потребность в социальной значимости сотрудника призвана команда и командный стиль управления. В условиях высокой конкурентной борьбы главным фактором успешного и поэтапного развития бизнеса считается эффективная деятельность команды. Грамотный подбор сотрудников и объединение определенных специалистов в команду, способную конкурировать в условиях рыночной экономики – немаловажный этап организации коммерческой деятельности. Более того, грамотно сформированная команда и командный дух в компании содействует росту мотивации работников, эффективности труда персонала.

Следующая модель мотивации, которую создал Дэвид МакКлелланд, опирается на удовлетворении потребностей высшего уровня. МакКлелланд считал, что людям свойственны три потребности: власть, успех и причастность. Стремление контролировать ход событий и влиять на других людей он считал потребностью во власти. У Маслоу эта потребность проявляется нечетко, находясь где-то между потребностями в уважении и самоактуализации. Такие люди чаще всего энергичны и откровенны, старающиеся отстаивать свои изначальные позиции.

В стремлении достигать поставленных целей, возлагать на себя ответственность за их осуществление проявляется сущность потребности в успехе. По Маслоу данная потребность также располагается где-то между потребностями в самовыражении и уважении.

Человек, доведя свою работу до конца и получив положительный результат, тем или иным способ самовыражается, и это самовыражение основано на его успехе и в успешном завершении своего дела. Люди, имеющие высокоразвитую потребность успеха, обычно часто рискуют и предпочитают ситуации, с высоким уровнем ответственности за поиск решения проблемы, при этом ожидают от этого вполне конкретные вознаграждения.

В стремлении человека к любви, дружеским отношениям, привязанности к окружающим проявляется потребность в причастности, как считает МакКлелланд. Она очень похожа на мотивацию А. Маслоу в сфере социальных потребности человека. Такие люди любят бывать в большой компании друзей, налаживании дружеских связей и помощи другим людям. Люди, склонные к таким потребностям, в первую очередь могут быть привлечены к общительной и коммуникабельной работе. Руководители, заинтересованные в эффективном труде таких сотрудников, обязаны сохранять такую атмосферу, которая не ограничит и не будет сковывать межличностные общения, связи, коммуникации и контакты.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, была предложена во второй половине 50-х годов XX века и берёт основу также на потребностях людей. Герцберг, после проведения некоторых исследований, выделил две большие категории потребностей, которые он назвал гигиеническими факторами и мотивирующими факторами.

Внешние факторы (или факторы здоровья) относят к первой группе. К ним относят условия труда, политику руководства, заработную плату, вертикальные и горизонтальные межличностные отношения, т.е. всё то, что связано с окружающей средой. Герцберг считает, что, если степень удовлетворения гигиеническими факторами будет низкая, то это вызовет у работника неудовлетворение выполняемой работой. Но вовсе не аналогично, что при их достаточности, они сами по себе не вызовут удовлетворения работой и не мотивируют его на какие-либо поступки. Их наличие в полной мере пробуждает удовлетворение и мотивирует сотрудников организации на рост эффективности [12, с.286].

Ко второй группе Герцберг относит внутренние факторы, которые называют мотивирующими факторами либо «мотиваторами». Сюда относят успех, карьерный рост, одобрение и признание результатов труда, ответственность и т.п. Предполагается, что человек, видящий и осознающий цель, может мотивированно работать и достигать поставленных результатов.

Их отсутствие не вызывает неудовлетворенности работой, но их наличие доставляет удовлетворение и мотивирует работников к более эффективному и производительному труду.

Много общего с теорией мотивации Маслоу имеет теория Герцберга. Так, Герцберг проводит параллель между гигиеническими факторами и физиологическими потребностями, потребностями в безопасности и уверенности в будущем, описанные Маслоу.

Вывод: Факторы мотивации Герцберга довольно схожи с такими потребностями по Маслоу, как потребности в самовыражении и признании. Но стоит отметить, что между данными теориями есть весьма серьезное различие. Маслоу разбирал гигиенические факторы, как объект, вызывающий ту или иную линию поведения. Например, работник будет работать лучше, если менеджер даст ему возможность удовлетворить одну из гигиенических потребностей. Герцберг же, наоборот, полагает, что работник рассматривает гигиенические факторы лишь тогда, когда находит их реализацию несправедливой или неадекватной.

Особенностью содержательных теорий мотивации является то, что они основаны на потребностях людей, которые определяют их поведение. Процессуальные же теории рассматривают мотивацию с совершенно иной стороны. В них рассматривается то, как и каким способом человек использует свои усилия для достижения поставленных целей, и как именно он себя при этом ведёт. Не отказываясь от наличия потребностей у человека, процессуальные теории поясняют, что поведение личности в большей степени связано от конкретной ситуации и её последствий, от функций восприятия и ожидания.

Американским психологом С.Адамсом в 1963 году была выдвинута теория справедливости (равенства). Данная теория основана на том, что индивид субъективно воспринимает соотношение между затратами и полученным вознаграждением, которое потом соотносит с вознаграждением других людей, выполнивших ту же работу. Если данное соотношение теряет



баланс и равенство, то у человека появляется психологическое напряжение. Руководитель может решить эту проблему, сняв напряжение и, в угоду справедливости, ликвидировав дисбаланс. Побуждающим элементом такого положения человека принято считать зависть.

Изменив уровень затрачиваемых усилий на работу, или пытаясь увеличить полученное вознаграждение, работник может восстановить баланс и чувство справедливости. Следовательно, работники, которым не доплатили по сравнению с другими, либо не выкладываются на работе, либо стремятся выпросить своё вознаграждение через руководство или профсоюзы. А те сотрудники, которым, как считается, переплатили, будут работать на том же уровне или даже увеличивать интенсивность, так как они менее расположены менять свою деятельность и свое поведение.

Работники тем или иным способом будут снижать интенсивность труда до тех пор, пока проблема справедливого вознаграждения на предприятии не будет решена. Также надо отметить, что оценка и восприятие работниками справедливости несет не абсолютный, а относительный характер. Работники сопоставляют себя с другими работниками той же (или других) организации, выполняющих аналогичную работу. Из-за производительности труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, нужно объективно объяснить им, почему существует такая разница [13,с. 345].

В России данная проблема является наиболее актуальной в наши дни, в частности на государственных унитарных предприятиях. В таких организациях сотрудники знают, сколько получает каждый из их коллег. Чаще всего это приводит к конфликтам, которые сильно влияют на функционирование организации.

Основной вывод в ходе изучения процессуальных теорий мотивации заключается в том, что высокая результативность труда является основной причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагаются мотивирующая роль потребностей, но несмотря на это, сам процесс мотивации рассматривается с точки зрения тех обстоятельств, которые направляют усилия человека на достижения различных целей, которые поставила перед собой организация.

### **1.3 Нематериальное стимулирование как средство эффективного воздействия на персонал**

Считается, что по собственной природе нематериальные и материальные виды стимулирования равнозначны. Однако, уровень их влияния зависит от степени развития общественного строя, традиций, экономики, и материального положения, возраста и пола конкретного человека.

При создании системы мотивации трудящихся, необходимо учитывать, что экономическое давление — не универсальный и далеко не единственный способ влияния на сознательность персонала. С одной стороны, воздействия материальных стимулов возможно окажется достаточным для влияния на персонал с низкой квалификацией, которые выполняют рутинную работу, не требующую значительных моральных усилий и высокого профессионализма (грузчики, рабочие, водители). С другой стороны, любой сотрудник имеет собственную систему потребностей, удовлетворение которых не может ограничиваться получением денежных средств. Организации предпринимают усилия удержать нужных сотрудников, создавая их приверженность к компании. Лояльные сотрудники будут работать в организации даже при каких-либо организационных проблемах, связанных с финансированием персонала, выплатами заработных плат, в то время как сотрудники, удерживаемые только финансовыми стимулами, примутся искать новую работу.

Другими словами, при положительном эффекте, которые воздействуют материальные виды мотивации, ограничивать стимулирование только системой каких-либо доплат и бонусов не всегда может принести желаемый результат, например, как увеличение степени лояльности персонала к фирме и повышение эффективности труда сотрудников. Необходимо помнить, что члены любого коллектива — это личности с различными жизненными ценностями и принципами. Для некоторых людей комфортная обстановка на рабочем месте имеет существенное значение, чем размер получаемых денежных средств. Сотрудникам важны комфортные условия труда и наличие дружественного, сплоченного коллектива и, как известно, расчет бонусов и премий объединить коллектив не поможет.

Существует значительное количество форм нематериального стимулирования персонала. Эти формы следует сгруппировать исходя из четырех стимулов.

Возможность самореализации

Проведение профессиональных конкурсов

Конкурс в компании может объявляться единоразово. В данном случае, целью выступает решение определенной проблемы компании. Конкурс может оказаться и перманентно действующим, который направлен на поощрение каких-либо идей, нацеленных на развитие фирмы. Такие мероприятия как правило организуются в организациях, которые внедрили общую систему управления качеством (TQM - Total Quality Management). В результате конкурса, участники будут каким-либо способом вознаграждены, однако размер и форма этого поощрения будут зависеть от уровня вовлеченности сотрудника в данное мероприятие и от личных потребностей сотрудника. Итоги конкурса также необходимо вывешивать на доске почета, в корпоративной газете, если таковая у фирмы имеется.

Стажировки и ротация

Стажировки для заинтересованных сотрудников за счет предприятия и прочие возможности улучшить свой профессиональный уровень и отметить

высокий статус специалиста. Поскольку такие сотрудники имеют стремление к самосовершенствованию в своей отрасли деятельности, им это, возможно, будет интересно. Применяв такой вид нематериального стимулирования, организация удовлетворяет духовные и престижные потребности сотрудника, т.е. потребности более высшего уровня. Таким образом, сотрудник может чувствовать свою значимость для фирмы, копить опыт и знания для занятия высоких должностей и стабильно двигаться по карьерной лестнице.

#### Система наставничества

Применение системы наставничества может позволить поощрять наиболее опытных и квалифицированных специалистов. Такая практика широко распространена за рубежом, однако, в России к наставничеству относятся, скорее, как к способу дополнительного увеличения ответственности, который связан с еще большей загрузкой на рабочем месте. Несмотря на это, фирмы используют этот метод, чтобы подчеркнуть статус сотрудника, его важность для конкретного отдела и для фирмы в целом.

Система наставничества способствует выстраиванию дружественных отношений между сотрудниками, облегчает процесс адаптации новичков и увеличивает зону ответственности наставника. Работник может получить за то, что обучает своего коллегу дополнительное вознаграждение и чувство приверженности к корпоративной системе.

#### Предоставление новых возможностей

Предоставление новых возможностей включает в себя повышение работников в должности, предоставление увеличенной самостоятельности и поручение каких-либо сложных проектов и творческих нестандартных задач, над которыми интересно работать.

При использовании представленного вида стимулирования необходимо, чтобы работники соответствовали исполняемой ими работе. Критериями, которые зачастую применяются при процессе принятия решений о продвижении по службе, являются трудовой стаж и результаты.

## 2. Корпоративная культура

### Поддержка репутации и авторитета компании

Если организация имеет положительную репутацию, является популярной и её бренд находится «на слуху», работники, отождествляя себя с данной компанией, становятся более преданными, гордятся своей фирмой и самим собой, как людьми, которые причастны к её развитию и деятельности в целом.

Разработка корпоративной культуры – трудоемкий и сложный процесс. Основными частями являются прописанные видение, миссия, задачи и цели организации, её имидж, формирующийся исходя из отношения фирмы с сотрудниками, поставщиками, конкурентами, т.е. взаимодействия с внешней и внутренней средой.

### Подчеркивание важной роли конкретного сотрудника

Представленный вид стимулирования направлен с целью повысить лояльность персонала к организации. Увеличение эффективности работы работников в данном случае отведено на второй план. Методы, которыми руководство может отразить работнику его значимость, могут различаться. Например, руководитель здоровается с работником за руку, приглашает на обед для обсуждения организационных дел, приглашает на закрытую вечеринку в честь своего дня рождения, советуется с ним по важным вопросам и т. д. [16, с.343]. Более того, руководитель фирмы или отдела может прилюдно поздравлять сотрудников с государственными праздниками, днем рождения, юбилеем и т.д.

## 2. Морально-психологический климат

### Предоставление благоприятных психологических условий работы

Данный пункт включает в себя построение удобного для работника графика работы. Например, гибкий график с перерывами в процессе рабочего дня или свободный график в целом, иметь возможность брать выходные дни по некоторым обстоятельствам (уход за родственником, свадьба, юбилей, уход за ребенком и т.д.).

Формирование благоприятного психологического климата в коллективе

Грамотные руководители могут самостоятельно создать программу и заняться налаживанием атмосферы в коллективе и построением коммуникаций внутри предприятия. Однако, в условиях нехватки времени и широкого спектра заданий, которые требуют внимания руководства, создание программы поручается HR-отделу или сторонней фирме. Привлечение бизнес-тренеров с квалификацией не является, на сегодня, редким фактом.

Положительный психологический климат создается посредством использования таких методов, как: одобрение действий сотрудников и похвала; диалог с подчиненными на нерабочие темы; поздравления с днем рождения; развлекательные корпоративные мероприятия по типу выездов на природу или праздничных вечеринок. Кроме этого, участие в корпоративных мероприятиях помогает укрепить атмосферу в коллективе, увеличивает стремление к работе в группе и желание принести пользу в общее дело.

### 3. Интересное содержание работы

Соответствие содержания работы профессиональным и личным предпочтениям работника.

При направлении заданий подчиненным, грамотный руководитель должен принимать во внимание способности и пожелания работника. Для активизации творческих сил работников, задачи должны быть выполнимыми (реалистичными), интересными и конкретными, то есть просты для понимания.

#### Поощрение инициативы

Другими словами, это стимулирование сотрудника с помощью ослабления контроля. Работники должны иметь возможность принимать участие в принятии решений, создании внутриорганизационных проектов. Какой бы не был сотрудник, он зачастую имеет желание чувствовать себя

частью коллектива и обладать возможностью сделать вклад в развитие организации.

Таким образом, стимулирование стремления работников к улучшению собственных результатов возможно посредством поручения работы, позволяющая им чаще контактировать друг с другом; осуществления периодических совещаний с подчиненными не только касаясь принятия каких-либо стратегических решений, но и по обсуждению текущих проблем; поддержки неформальных групп, если они не наносят ущерба компании; создания эффективной обратной связи по результатам выполнения заданий; делегирования подчиненным достаточных прав и полномочий; правильного определения потенциала каждого работника.

На данный момент роль нематериальной мотивации усилилась. Это связано с укреплением степени влияния нематериальных стимулов на результаты трудящихся. Однако, использование каких-либо методов нематериальной мотивации может осложняться разнообразием мотивов, которые лежат в основе трудовой активности сотрудников предприятий. Поэтому необходимо подстраивать мотивацию под интересы конкретных сотрудников для того, чтобы она была действительно эффективной. Другими словами, нематериальные стимулы должны выбираться индивидуально для каждого отдельно взятого работника, потому что в основе мотива труда у любого человека лежат непредсказуемые предпочтения. Так, например, специалист, который занимает ответственную должность или обладающий уникальными знаниями и навыками, имеет высокую самооценку. Он воспринимает заработную плату, которую платят, как адекватную оплату его труда, а не как особое благо. Специалист может сменить компанию, если конкуренты предложат большую плату, или он просто подметит для себя интересные задачи и проекты в другой сфере деятельности, или пожелает создать собственный бизнес. В данном случае, только нематериальная составляющая системы мотивации фирмы способна удержать сотрудника.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАК СК «РОСГОССТРАХ»**

### **2.1 Организация и ход исследования**

На сегодня организация «Росгосстрах» - лидер среди страховых компаний, предоставляющих страховые услуги в Российской Федерации. Компания предоставляет очень разнообразный спектр страховых услуг, включающий 56 страховых продуктов, предназначенных для физических и юридических лиц. Программы страхования имеют диапазон от самых простых и стандартных программ автострахования до программ будущего: космического страхования, «предсмертного» страхования под названием «Марс», выплаты по которому производятся в случае смерти застрахованного лица. Данный вид страхования не получил признания среди российского населения, вероятно по причине чувства суеверия. Страховые услуги, предлагаемые в ПАК СК «Росгосстрах» доступны для каждого желающего воспользоваться страховыми продуктами в любом городе России. В планах на будущее в Росгосстрах планируется достичь новых высот и выйти на уровень транснациональных компаний.

Для физических лиц СК «Росгосстрах» предлагает страхование по следующим основным направлениям: автострахование, страхование имущества, страхование жизни, страхование здоровья и др. Рассмотрим более подробно указанные страховые программы.

Автострахование является самым популярным и распространенным видом страхования, который предлагает полный комплекс услуг по страхованию транспортных средств и ответственности их владельцев. В разрезе автострахования представлены страховые продукты: Каско, Зеленая карта, ОСАГО, ДСАГО.



Страхование имущества направлено на страхование любого вида имущества физического лица (квартира, частный дом, прочая недвижимость) представляющего ценность. Возможно страхование объектов недвижимости как целиком так и по частям.

Страхование жизни является очень важным, в некоторых случаях обязательным видом страхования для физических лиц. Этот вид страхования позволяет накопить определенную сумму денег под финансовой защитой страховой организации в период действия договора страхования.

Страхование здоровья предназначено для упрощения процедуры получения медицинского обслуживания свыше установленных государственных гарантий. Распространенные страховые продукты здесь: страхование от несчастных случаев, добровольное и обязательное медицинское страхование, страхование иностранных туристов.

Еще один важный вид страхования - помощь на дороге, предназначен для страхования путешествий с целью иметь страховку при возникновении проблем со здоровьем в ходе поездки, чтобы обезопасить себя от незапланированных затрат и трудностей.

Существуют и другие виды страхования, направленные на защиту животных, водных транспортных средств (яхт, катеров) и личных самолетов.

Для юридических лиц (предприятий и организаций) СК «Росгосстрах» предоставляет следующие услуги страхования:

Автострахование так же является важным и основным видом страхования, так как позволяет планировать расходы предприятий на содержание своих автопарков.

Страхование Имущества направлено на обеспечение условий для предприятий по безопасной эксплуатации объектов, обеспечивая их сохранность.

Страхование здоровья и жизни предназначено для снижения затрат предприятий на социальное обеспечение своих работников.

ПАК СК «Росгосстрах» предлагает следующие страховые продукты: Несчастный случай, Жизнь, ДМС. Так же возможно перестрахование рисков, направленное на перестрахование рисков классов страхового бизнеса различных уровней. Многие другие виды страхования создаются индивидуально для каждой компании.

Местонахождение в Белгороде филиала ПАО СК «Росгосстрах» это двухэтажное здание на ул. Проспект славы, д. 50. На первом этаже здания располагается страховой отдел, который непосредственно работает с клиентами. Второй этаж предназначен для администрации компании: здесь находится кабинет генерального директора, отдела бухгалтерского учета, коммерческий отдел, отдел кадров. Филиал ПАО СК «Росгосстрах» осуществляет свою страховую деятельность согласно российскому законодательству и иным нормативным и правовым актам, регламентирующим деятельность страховых обществ, так же локальным нормативным документам, утвержденным Уставом (Приложение 1).

Филиал ПАО СК «Росгосстрах» представляет обособленное подразделение, которое расположено вне места нахождения головной организации. Филиал выполняет функции и задачи Общества в соответствии с лицензиями и принятыми решениями управления.

Общее собрание является высшим органом управления обществом и выполняет все функции управления, которые включают: определение направления экономического и социального развития; решение вопросов создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; установление внешнеэкономической деятельности; установление порядка распределения прибыли; решение ситуаций, возникающих между администрацией и трудовым коллективом, и другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом общества.

Генеральный директор, либо его заместители рассматривают вопросы, касающиеся оперативной деятельности общества, которые могут быть делегированы руководителям подразделений аппарата управления по

направлениям. Социально-экономические вопросы страховой деятельности общества решают на уровне органов управления при непосредственном участии трудового коллектива общества либо на общем собрании, либо посредством проведения видео-конференций.

Филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области имеет следующую структуру:

- дирекция филиала общества, расположена в г. Белгород;
- страховые отделы, в количестве 30 штук, расположенных в г. Белгород и административных центрах Белгородской области;
- центр урегулирования убытков находится г. Белгород.

Исследование системы мотивации персонала и диагностики мотивационного климата в страховом обществе были проведены при помощи следующих общенаучных методов: метод анкетирования – опрос, метод наблюдения и метод анализа документации предприятия. Каждый применяемый метод имеет и плюсы и минусы. Выбор метода исследования зависит от исследователя, степени простоты обработки результатов и количества времени, предполагаемого затратить на исследование.

Анализ актуальной документации организации делает возможным получить всю необходимую информацию о работе предприятия, получить точное представление о системе нематериального и материального стимулирования. Работа с документами имеет преимущества в виде получения структурированной и точной информации для исследования.

В отличие от анкетирования (опроса) представленный метод делает возможным получить наиболее достоверную информацию, подтвержденную документально. Применяя представленный метод, не возможно потерять какую-либо часть информации, в любое время возможно взглянуть на документы и осуществить проверку используемых данных.

В данном методе информация подлежит качественной и количественной обработке.

Иначе говоря, исследователь может вручную выбрать способ обработки данных и получить количественные и качественные характеристики.

Минусами использования данного метода служат:

- недостоверность информация, находящаяся в документах, может не корректно отражать положение вещей в компании.

Информация может быть не актуальной или теоретические аспекты деятельности общества существенно расходятся с практическими аспектами.

Невозможно сделать вывод как работники воспринимают какое-либо явление, подлежащее исследованиям.

К примеру, если проанализировать мотивационный климат компании, нужно принимать во внимание те факторы, которые действуют как стимулы на работников, и являются более эффективными, так же рассматривать потребности персонала для полноценной удовлетворенности обязанностями.

Каждое исследование необходимо начинать с тщательного изучения документации, с целью осуществления предварительного знакомства с темой исследования. Для получения структурированной и точной информации о конкретной системе стимулирования сотрудников, наряду с интервью, был применен анализ документов ПАО СК «Росгосстрах».

Основным опросным методом является анкетирование.

Анкета – это упорядоченный по форме и содержанию набор определенных высказываний и вопросов в виде опросного листа. Создавать анкету необходимо таким образом, чтобы респонденты не затрачивали большого количества времени на её выполнение. Кроме этого, интерес к вопросам данной анкеты должен возрастать по мере её заполнения. Язык опросного листа должен быть понятен респондентам, в целом, анкета должна иметь аккуратный вид.

Вопросы опросного листа могут быть как закрытыми (имеются варианты ответа), так и открытыми (респондент волен сам придумать и написать вариант). Зачастую анкеты содержат вопросы смешанного типа.

Существуют групповые и индивидуальные анкетирования. При групповом анкетировании исследователь трактует правила заполнения листа сразу нескольким респондентам. Подобные анкеты выполняются в присутствии исследователя, что способствует ускоренному извлечению результата и обработке данных. При индивидуальном анкетировании респондент получает анкету лично (на электронную почту), чтоб заполнить в свободное время или правила заполнения листа объясняются персонально, и исследователь ждет заполнение анкет на месте. Различают следующие способы распространения анкет: раздаточная анкета (раздается респондентам самим исследователем); почтовая (рассылается по почте) и прессовая (публикуется в журнале или газете).

Преимущества метода анкетирования:

- это простой и быстрый для проведения в компаниях метод исследования;
- доступен широкий круг аудитории для проведения опроса;
- степень влияния исследователя на респондента сведена к минимуму;

Недостатки метода анкетирования:

- анонимность по причине того, что при опросе аудитория не боится давать честные ответы;
- замена респондента по причине несамостоятельного заполнения и оказания влияния аудитории;
- процент невозврата анкет по причине возможности заполнения анкет в любое свободное время.

Таким образом, метод анкетирования имеет равное количество преимуществ и недостатков.

Исследование осуществлялось с 2015 по 2018 гг. и проходило в четыре этапа:

Первый этап – октябрь 2015 г. – февраль 2016 г.

Второй этап – март 2016 г. – июнь 2016 г.

Третий этап – сентябрь 2016 г. – январь 2017 г.

Четвёртый этап – февраль 2017 г. – январь 2018 г.

Таблица 2.1

## Организационная структура филиала ПАО СК «Росгосстрах»

Наименование	Количество
Директор	1
Зам. директора	5
Отдел агентских продаж	15
Отдел массовых видов страхования	18
Отдел страхования жизни	20
Агентства, страховые отделы	12
Управление продаж корп. клиентам	18
Отдел по организации тендеров	10
Отдел продаж и контроля ДМС	9
Сельскохозяйственный отдел	15
Отдел андеррайтинга имущества	11
Отдел по работе с VIP	14
Отдел по работе со страховыми и не страховыми посредниками	14
Отдел по работе с банками и лизинговыми компаниями	16
Отдел бухгалтерского учета	10
Отдел финансового планирования и бюджетирования	12
Отдел операционного учета	9
Отдел клиентского обслуживания	9
Отдел сложных страховых случаев	15
Пункт урегулирования в г.Губкин	12
Пункт урегулирования в г.Ст. Оскол	12
Пункт урегулирования в г.Алексеевка	12
Итого:	285

Организационная структура состоит из директора, 5 заместителей и 21 отдела, объединенных общей целью.

Далее рассмотрим показатели основных кадровых процессов компании за 2015-2017 годы.

Таблица 2.2

## Анализ кадровых процессов ПАО СК «Росгосстрах»

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность работников, чел.	321	305	285
Принято всего, чел.	6	8	6
Выбыло всего, чел.	22	28	29
- по собственному желанию:	22	28	29
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-
- по сокращению штатов	-	-	-
Коэффициент текучести кадров	6,8	10,1	10,2

Произведем расчет коэффициента текучести кадров по формуле:

$$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) * 100/S \quad (2.1)$$

где,  $K_{\text{тек}}$  – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

$$K_{\text{тек } 2015} = (22+0)*100/321 = 6,8\%;$$

$$K_{\text{тек } 2016} = (28+0)*100/305 = 9,1\%;$$

$$K_{\text{тек } 2017} = (29+0)*100/285 = 10,2\%.$$

Анализ кадровых процессов показывает, что в 2017 порог текучести кадров выше нормы, которая регламентирована в компании на уровне 4%. Это связано с низкой лояльностью сотрудников в отношении компании, причиной этого является конфиденциальность нормативной базы процесса стимулирования труда персонала и мало способов самовыражения, сотрудники не видят будущих перспектив и согласились бы на вариант лучше. Чтобы оценить финансово-экономическую деятельность, необходимо рассмотреть основные экономические показатели ПАО СК «Росгосстрах» за последние три года.

Таблица 2.3

Основные экономические показатели ПАО СК «Росгосстрах» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	2015 к 2017 в %
Страховые взносы по прямому страхованию тыс.руб.	2 640	3 217	3 587	135,9
Страховые выплаты тыс.руб.	858	1 010	1 142	133,1
Доход от страховой деятельности тыс.руб.	223	267	331	148,4
Страховые резервы тыс.руб.	2 340	2 583	3 237	138,3

Инвестиции тыс.руб.	1 551	1 707	2 162	139,4
Инвестиционный доход тыс.руб.	75	106	127	169,3
Совокупные активы тыс. руб.	3 865	4 337	5 430	140,5
Собственные средства тыс.руб.	887	896	999	123,2
Уставный капитал тыс.руб.	700	700	850	124,1

Таблица 2.3 отражает, что в 2016 году произошел рост экономических показателей в среднем на 138,074 % по отношению к 2015 году. Тенденция вызвана развитием актуальных направлений реализации, увеличением спектра оказываемых услуг, усилением степени платежеспособности населения и пр.

Таблица 2.4

#### Финансовые результаты деятельности ПАО СК «Росгосстрах»

Показатели	2015	2016	2017	2015 в % к 2017
Выручка от предоставляемых услуг, тыс.руб.	116,67	117,23	140,34	120,28
Полная себестоимость предоставляемых услуг, тыс.руб.	63,37	68,37	87,87	138,60
Прибыль от предоставляемых услуг, тыс.руб.	50,30	48,86	52,47	104,30
Рентабельность затрат, %	48,90	97,50	82,90	81,20
Рентабельность продаж, %	45,90	49,40	45,30	0,90

Таблица 2.4 отражает последующее о пребывании экономических итогах работы ПАО СК «Росгосстрах»: доход от предоставления страховых услуг возросла в 2017 году, согласно сопоставлению с предшествующими, подобным способом скорость увеличения собрал 104,30%. Эффективность расходов 2015 год - 48,90% согласно сопоставлению с 2017 годом возросла, составив 82,90%. Наиболее возвышен уровень затрат пришелся на 2016 год, составив 97,50%. Рентабельность продаж колеблется примерно в одном диапазоне - от 45,30 до 45,90%, самый высокий уровень продаж был в 2016 году - 49,40%.



Так же мы провели анализ действующей документации в компании ООО «Согласие». Качественное предоставление услуг – главный приоритет для компании. Компания осуществляет практически все виды страхования крупного, среднего и малого бизнеса, государственных учреждений и граждан по всей России.

Таблица 2.5

## Анализ динамики баланса ООО «Согласие»

Пассив	2015		2016		2017		2017 / к 2015	
	руб.	% к итог у	руб.	% к итог у	руб.	% к итог у	Абсолют. отклонени, руб.	Темп рост, %
Уставный капитал	7287800	44,4	7287800	45,2	8390740	48,6	1102940	115,1
Резервный капитал	50000	0,3	52364	0,3	54263	0,3	4263	108,5
Добавочный капитал	–	–	–	–	397060	2,3	397060	–
Нераспределенная прибыль	229462	1,4	265081	1,6	1130595	6,5	901133	492,7
Страховые резервы	13361949	81,4	12359027	76,6	12212228	70,7	1149721	91,4
Кредиторская задолженность	2880643	17,5	321723	19,9	4418647	25,6	1538004	153,4
Итого	16423487	100	16133770	100	17279333	100	855846	105,2

Анализируя динамику и структуру актива и пассива баланса необходимо отметить, что общая стоимость имущества страховой организации на начало отчетного периода составила 26 051 099 руб., на конец отчетного периода – 27 460 468 руб., то есть увеличилась за отчетный период на 1 409 369 руб. Но увеличение стоимости имущества страховой компании – это не показатель, полностью характеризующий финансовое состояние организации.

Рентабельность – это система показателей, отражающих уровень эффективности компании. Обобщенная методика оценки значения рентабельности производства подразумевает отношение прибыли к затратам на производство, в страховании – к величине поступивших взносов. Поэтому показатель рентабельности показывает доход, который был получен на сделанные затраты, в то время как для страхования – доля прибыли в составе

доходов.

Данный подход невозможно считать правильным для целей расчета показателей рентабельности страховых операций. Не отражает рентабельности страховых операций и показатель, который рассчитывается в виде разницы между страховыми выплатами и поступлениями страховой премии.

Как показатель абсолютный, а не относительный он отражает лишь фактический арифметический результат. Более того, данный показатель не учитывает изменение незаработанной премии, убытков, расходов страховщика, результатов перестрахования, поэтому возможности его применения для проведения экономического анализа в страховании крайне ограничены. Несмотря на это, анализируя рентабельность, следует рассчитать рентабельность страховой деятельности, рентабельность капитала и рентабельность активов.

Таблица 2.6

Показатели рентабельности страховой компании

Показатель	Начало отчетного периода	Конец отчетного периода	Изменение(+/-) 2017г. / 2015г.
Рентабельность активов, %	19,7	19,5	-0,2
Рентабельность страховой деятельности, %	39	39	0
Рентабельность капитала, %	117	108	-6

Таким образом, показатель рентабельности собственного капитала в 2015 году составил 117%, а в 2017 году – 108%. Наблюдается снижение уровня рентабельности собственного капитала, которое говорит о не совсем верной стратегии развития компании.

Исходя из этого, анализируя данную компанию можно отметить увеличение собственного капитала, но также наблюдается снижение финансовой устойчивости. Еще в отрицательных моментах можно отметить снижение рентабельности и доходности от инвестиций, можно сделать

вывод, что страховая компания ООО «Согласие» не подходит для более детального исследования.

Надзор за работой отделения ПАО СК «Росгосстрах» в г. Белгороде производится в соответствии с Уставом. Координационный состав складывается из директора, 5 заместителей и 21 отдела, объединенных общей целью. Филиал ПАО СК «Росгосстрах» считается финансово устойчивой и платежеспособной компанией. На сегодня это самый узнаваемый бренд среди всех российских страховых организаций и единственная страховая фирма, входящая в топ-100 крупнейших российских организаций.

В рамках исследования респондентам предлагались 5 диагностических методик: методика мотивационной структуры личности (Мильман В.Э.), Опросник «Исследование деятельностной мотивационной структуры» (Замфир К.), анкета «Методы стимулирования труда персонала в организации» (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.) (модифицированный вариант), методика «Диагностика трудовых мотивов» Герчикова В.И., Анкета Розановой В.А. «Удовлетворенность работой».

#### 1. Методика мотивационной структуры личности (Мильман В.Э.).

Методика дает возможность выявить некоторые устойчивые тенденции мотивации личности специалистов: творческую и общую активность, стремление к контакту, обеспечение комфорта и создание социального статуса. На базе ответов можно сделать вывод о деловой или рабочей (творческая активность, общая активность, социальная полезность) и общежитейской мотивации персонала (комфорт, общение жизнеобеспечение) (приложение 3).

#### 2. Опросник «Исследование деятельностной мотивационной структуры» (Замфир К.) [16].

Методика дает возможность определить мотивацию трудовой деятельности, которая содержит 3 элемента: внутреннюю мотивацию (ВМ), наружную позитивную мотивацию (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ). В соответствии с этим, в опроснике существуют 7

позиций, которые относятся к названным элементам.

Оптимальным является отношений когда  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ . Чем более прогресс величин в правую сторону, этим ужаснее ваш подход к исполняемой работе, тем меньше побудительное влияние мотивационного комплекса (приложение 4).

3. Анкета «Методы стимулирования труда персонала в организации» (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова) (модифицированный вариант).

Анкета дает возможность отметить актуальное состояние дел в сфере стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах» по сравнению с нормативными требованиями предприятия по стимулированию. Было предложено сотрудникам произвести ранжирование основных методов и форм стимулирования персонала в ПАО СК «Росгосстрах» по уровню личной значимости (приложение 5).

4. Методика «Диагностика трудовых мотивов» В.И. Герчикова (приложение 6). Данная методика предназначена для выявления базового типа мотивации.

Трудовые мотивы персонала разнообразны и их следует классифицировать. В частности, В.И. Герчиков предлагает применять типологическую модель [23]. В ней выделяются четыре базовых типа мотивации достижения (профессиональный, патриотический инструментальный и хозяйский) и один тип избегательной направленности.

Инструментальный тип отражает интересы сотрудников, связанные с суммой оклада и иных удобств, какие приобретают в свойстве компенсации за трудовую деятельность, а кроме того ожиданием объективного вознаграждения. Должна являться эта совокупность, какую непосредственно сотрудник полагает равносильной собственным действиям. Аналогичных людей выделяет сформированное общественное преимущество.

Сотрудники с высококлассной мотивацией нацелены на креативный вид работы, привлекательность, многообразие, вероятность показать себя и

обосновать, то что способны справиться со сложными задачами, которые не все выполняют, обладают желанием к высококлассному совершенствованию. Для них свойственно сформированное высококлассное преимущество.

Патриотическое мотивирование выражается в уверенности персонала в собственной нужности компании, участии в осуществлении единого, весьма значимого с целью прогресса компании. Нужно социальное признание.

Работники с не допускающей мотивацией выделяет по собственной воле установленная в себе абсолютная индивидуальная обязанность из-за исполняемой работы, желание к наибольшей самодостаточности в работе (суверенитету) и антипатия к контролированию. Этот вид мотивации принадлежит в первую очередь в целом к народу, какие заняты предпринимательством.

Избегательный вид свойственен для людей, стремящихся минимизировать собственные усилия, активность, ответственность, рассчитывает на «халяву» и благосклонность руководителя.

5. Анкета В.А. Розановой «Удовлетворенность работой» (приложение 7). Анкета предназначена для того, чтобы измерять удовлетворенность работой. Представляет собой бланк вопросов, направленных на выявление таких аспектов, как:

- удовлетворенность выбранной специальностью или сферой деятельности персонала;
- удовлетворенность своей профессиональной подготовкой;
- удовлетворенность перспективой профессионального роста;
- удовлетворенность отношениями с руководством;
- удовлетворенность оплатой труда персонала;
- выполнение работы, не входящей в круг обязанностей;
- общий уровень удовлетворенности от работы на предприятии.

Численность персонала отделения ПАО СК «Росгосстрах» на 2017 г. является 285 человека: 46 управляющих, 227 профессионалов, и 12

работников. Из них трудятся, в основном, девушки, 241 индивид из 285, что составляет 88,6%, доля мужчин на 44 человек из 285 приходится – 11,4%.

Персонал компании никак не младше 20 лет, 63 человека в возрастном промежутке от 20 до 30 лет, 62 человека в возрасте 30-40 лет, 66 сотрудников в возрастном промежутке от 40 до 50, категорию 50-60 лет представляют 77 человек и 13 человек старше 60 лет.

В организации 10% сотрудников работает до 5 лет, самый большой процент работников - 46% работает от 5 до 10 лет, 37% - от 10 до 15 и самый маленький процент (7%) работают от 15 до 20 лет.

Высшее формирование в организации обладает более половины сотрудников – 59,5%; 7,4% - незаконченное высшее; среднее специальное образование получили 10,3% и 22,8% работников имеют среднее образование.

В обычном из-за 3 осмотренных годы, подобные характеристики равно как - показатель постоянства кадров, показатель оборота по приему и по выбытию, показатель текучести и показатель абсентеизма остаются практически на одном уровне.

Для организации исследования была использована простая случайная выборка.

Процесс формирования простой случайной выборки включает в себя следующие шаги:

Во-первых, необходимо получить исчерпывающий список членов генеральной совокупности и пронумеровать данный список. Этот список называется основой выборки.

Таблица 2.7

Таблица случайных чисел

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	98	08	62	48	26	45	24	02	84	04
2	33	18	51	62	32	41	94	15	09	49
3	80	95	10	04	06	96	38	27	07	74
4	79	75	24	91	40	71	96	12	82	96
5	18	63	33	25	37	98	14	50	65	71

6	74	02	94	39	02	77	55	73	22	70
7	54	17	84	56	11	80	99	33	71	43
8	11	66	44	98	83	52	07	98	48	27
9	48	32	47	79	28	31	24	96	47	10
10	69	07	49	41	38	87	63	79	19	76
11	09	18	82	00	97	32	82	53	95	27
12	90	04	58	54	97	51	98	15	06	54
13	73	18	95	02	07	47	67	72	52	69
14	75	76	87	64	90	220	97	18	17	49
15	67	35	86	33	26	50	10	39	42	61

Во-вторых, нужно выявить планируемый размер подборки, т. е. ожидаемое количество анкетированных.

В-3, следует выделить из таблицы неожиданных чисел такое количество чисел, которое требуется для выборочных единиц. К примеру, в случае если в выборке обязано быть 100 человек, из таблицы берут 100 случайных чисел.

В-4, необходимо подобрать с перечня основные принципы эти исследования, номера каких отвечают розыскным беспорядочным количествам.

Численность респондентов, которых взяли в содействие, собрала 105 работников в возрасте 26-45 года, это является 34% от общей численности работников организации. Количественная структура респондентов согласно категориям компании считается таким: 33 руководителя (31%), 72 специалиста (67%).

## **2.2 Анализ актуального состояния системы стимулирования труда**

Подсистема управления персоналом – поощрение персонала является обязательной частью труда любого работника потому, что играет роль существенного фактора удовлетворенности трудовой деятельности, соотношения собственных профессиональных умений, знаний и навыков с уровнем нематериального и материального вознаграждения, перспективами карьерного роста и др.

Процесс стимулирования сотрудников в ПАО СК «Росгосстрах» проходит на основе местного нормативного распорядка - Положение о мотивации персонала сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» (приложение).

В компании в то же время функционирует концепция материального и нематериального стимулирования. Основными типами стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах» считаются:

1. Материальное вознаграждение, какие содержит в себя индивидуальные надбавки, годовые бонусы, премии, компенсации.

2. Материальное неденежное поощрение, которое включает в себя: страхование персонала за счет организации, страхование по корпоративным тарифным ставкам.

3. Нематериальные стимулы: подарки от фирмы, награды, стимулирование нестандартным режимом трудовой деятельности, негативное стимулирование, доска почета.

Рассмотрим подробно названные виды стимулирования персонала.

Индивидуальные надбавки. Правила и процесс формирования и снятия надбавки, изменения ее суммы устанавливается Положением об индивидуальных надбавках работникам организации. Суммы расходов по выплатам персоналу личных надбавок никак не имеют шансов быть выше подходящего показателя расходов на сотрудников, которые утвержден финансовым планом Филиала. Данный норматив устанавливается в фиксированной сумме.

Премии. В соответствии с положением о мотивации сотрудников, определенным категориям персонала выплачиваются премии согласно результатов за месяц, квартал и год. Принципы определения, расплаты и выплаты помесечных, квартальных и годовых премий, категории персонала, им выплачиваются вышеуказанные премии, устанавливаются соответствующими положениями о премировании сотрудников.

Годовые бонусы. Годовой бонус выступает орудием одобрения персонала за выдающиеся годовые результаты организации. Утверждение



постановления о объеме, выплате и распределении из числа персонала компании годового бонуса исполняется руководителями подразделения уже после подведения результатов экономического года.

**Компенсации.** Единичным категориям сотрудников, каким в должностных целях нужны нередкие, может оплачиваться проезд на общественном транспорте. Список категорий подобных сотрудников и лимиты компенсаций ратифицируются указом руководителя отдела ПАО СК «Росгосстрах».

**Страхование сотрудников от компании.** Уже после позитивного финала прохождения испытывающего времени единичной категорией персонала предоставляется возможность решения соглашений добровольного медицинского страхования (ДМС), затраты согласно которым обладают отделением.

**Страхование согласно коллективным тарифным ставкам.** Все без исключения сотрудники, в том числе члены их семей имеют все шансы подписывать контракты страхования согласно корпоративным тарифным ставкам по определенным видам страхования, которые указаны в лицензии организации, на основе определенных утверждений о коллективных тарифных ставках.

**Подарки от компании.** Персоналу при расторжении рабочего соглашения в случае выхода на пенсию от имени отделения вручаются памятные подарки. Финансовый эквивалент вручаемого презента никак не способен быть выше 2000 рублей. Затраты согласно получению подарка и систему его преподнесения обладает отделением в рамках одобренных экономических проектом затрат.

**Проведение состязаний и соревнований.** В свойстве вспомогательного неденежного гонорара применяются ценные подарки, которые вручаются по итогам конкурсов и соревнований между сотрудниками.

**Награды.** Персонал фирмы может быть представлен к присвоению званий: «Ветеран Росгосстраха», «Почетный работник Росгосстраха»,

«Лучший сотрудник Росгосстраха года». За особые заслуги перед системой Росгосстраха Работникам может быть объявлена Благодарность Президента ООО «ХК «Росгосстрах».

Мотивация нестандартным режимом трудовой деятельности. Под нестандартным режимом трудовой деятельности следует понимать режим, отличающийся от установленного для конкретной должности (скользящий график, неполная рабочая неделя, неполный рабочий день). Принятие решения о предоставлении нестандартного режима трудовой деятельности за определенные достижения, также для социальных категорий сверх нормативов, в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, принимается решение индивидуально по отдельному сотруднику и оформляется приказом директора филиала.

Доска почета формируется в фирме с целью распространить среди персонала информации об отличившихся работниках и страховых агентах Филиала. На доске почета обычно находятся следующие материалы: фотографии и основные данные сотрудников, награжденных наградами Росгосстраха, фотографии и основные данные сотрудников – победителей соревнований и конкурсов Росгосстраха, фотографии и основные данные лучших агентов Филиала.

Негативное стимулирование. С целью поддержания трудовой и исполнительской дисциплины в Филиале используются следующие методы негативного стимулирования: снижение уровня надбавки или лишение, в порядке и случаях, установленных соответствующим положением об индивидуальных надбавках, лишение права использования одного из видов льгот, дисциплинарное взыскание, применяемое по решению руководителя подразделения.

Значимость исследования системы стимулирования труда персонала заключается в том, что при повышении мотивации у персонала и создании благоприятных межличностных отношений, улучшаются показатели

производительности труда, уменьшается количество конфликтов и как следствие уменьшает текучесть кадров.

Анализ процесса стимулирования сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» позволяет определить такую проблему как закрытость и конфиденциальность изучаемой подсистемы управления персоналом в организации, отсутствие прозрачности в расчетах коэффициентов стимулирования работников, отсутствие возможности работников стремиться и планировать к достижению показателей, которые поспособствовали бы стимулированию персонала.

Соответственно, проявляется внутриорганизационный дисбаланс, увеличивается степень конфликтности в фирме, усиливается конкурентная борьба между работниками, что приводит к регрессу качества труда, базисных показателей интенсивности труда, регрессу уровня социально-психологического климата в коллективе.

В связи с этим, необходимо провести анкетирование работников, которое направлено на изучение следующих показателей:

- удовлетворенность работников процессом стимулирования в организации;
- анализ параметров неудовлетворенности сотрудников процессом стимулирования;
- степень развития процесса стимулирования работников;
- степень воздействия процесса стимулирования сотрудников на показатели трудовой деятельности;
- степень воздействия процесса стимулирования работников на показатели социально-психологического климата в коллективе;
- оценка необходимости совершенствования процесса стимулирования сотрудников.

Для определения рабочей и общежитейской мотивации персонала мной была использована методика Мильмана В.Э., результаты диагностики говорят о доминировании у 80% руководителей и 68% - специалистов мотива

комфорта, мотива социальной полезности – у 83 и 72% соответственно. У руководителей мотивы комфорта – 94%, общей активности – 98%, в тоже время у специалистов данные мотивы менее выражены – 54% и 56%. Также результаты показывают значимость для специалистов мотива общения – 98% и творческой активности 74%, у руководителей они незначительно выражены – 9% и 23%. Вместе с тем у двух групп специалистов доминирует «рабочая» направленность.

Анализ полученных результатов после проведенной диагностики деятельности структуры мотивации специалистов по методике «Исследование деятельности мотивационной структуры К. Замфир» отражают преобладание у них внутренней мотивации и средней степени выраженности внешней положительной мотивации.

Итоговые результаты свидетельствуют, что лишь 19% респондентов организации удовлетворены процедурой стимулирования трудовой деятельности работников. При 32% опрошенных отчасти удовлетворены предлагаемой подсистемой управления персоналом, и большая часть опрошенных респондентов вообще не удовлетворена процедурой стимулирования трудовой деятельности персонала в ПАО СК «Росгосстрах». Данные результаты отражают наличие определенных параметров неудовлетворенности изучаемой проблемы.

Данные, полученные в ходе анкетирования персонала ПАО СК «Росгосстрах» по методике «Методы стимулирования труда персонала в организации» (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.), говорят о наличии определенных форм и методов стимулирования.

Главными параметрами неудовлетворённости процедурой стимулирования трудовой деятельности персонала в ПАО СК «Росгосстрах», с позиции респондентов, выступили:

- конфиденциальность нормативной базы процесса стимулирования труда персонала (36%);

- закрытость информационного поля по определению коэффициента стимулирования персонала (34%);

- отсутствие возможности расчета стимулирующей части заработной платы отдельному работнику (30%).

Анализ процентного соотношения параметров неудовлетворенности процедурой стимулирования трудовой деятельности персонала ПАО СК «Росгосстрах» отразил балансовую привязанности параметров, которые были приведены сотрудниками фирмы. Также 33% респондентов полагают, что степень развития процедуры стимулирования работников в организации на высоком уровне. Следует отметить, что большая часть опрошенных (52%) отметила, что исследуемый вопрос имеет среднюю степень развития. Выявлена также группа опрошенных (15%), которая отметила низкий уровень развития процедуры стимулирования сотрудников в организации.

Далее следует этап исследования удовлетворенности трудом персонала. Удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности была исследована с помощью анкеты В.А.Розановой «Удовлетворенность работой».

В наибольшем процентном соотношении сотрудники ПАО СК «Росгосстрах» отметили необходимость совершенствования процесса стимулирования персонала в организации (41%), также 32% респондентов изъявили желания частичного совершенствования данной процедуры, что позволяет сделать вывод о наличии некоторых недостатках процедуры стимулирования работников ПАО СК «Росгосстрах». Меньшая группа опрошенных (27%) отметила, что необходимость каких-либо совершенствований процесса стимулирования персонала организации отсутствует.

Рассмотрим данные удовлетворенности трудовой деятельности в каждой из групп. Были применены следующие данные: условия труда на рабочем месте; перспективы профессионального роста; график работы; отношения с коллегами; оплата труда; отношения с непосредственным

руководителем, отношения с руководством; работа в целом.

Респондентам было предложено сделать оценку удовлетворенности разными аспектами трудовой деятельности в организации по пятибалльной шкале.

Одним из важнейших элементов профессионального становления для работников выступает удовлетворенность специальностью и сферой своей деятельности.

Руководители (группа А) наиболее удовлетворены выбранной специальностью по сравнению со специалистами (группа Б), так показатели удовлетворенности специальностью в группе А составил 72%, такой же показатель в группе Б составил 40%, среди группы А достаточно мало людей, которые не удовлетворены выбранной специальностью (8%, тогда как среди специалистов показатель составляет 28%).

Важным компонентом процедуры мотивации трудовой деятельности выступает профессиональная подготовка. Среди сотрудников группы А наиболее полно удовлетворены уровнем собственной профессиональной подготовкой – 52%, скорее удовлетворены – 20%, не удовлетворены уровнем профессиональной подготовки – 28%. Среди респондентов группы Б наиболее полно удовлетворены уровнем своей профессиональной подготовки – 76%, скорее удовлетворены – 12%, не удовлетворены уровнем профессиональной подготовки – 12%. Результаты опроса свидетельствуют, что в общем у специалистов уровень удовлетворенности собственной профессиональной подготовкой выше, чем у специалистов высшего звена. Данная тенденция связана со спецификой труда работников различных групп, а также с политикой руководства. В компании перманентно возникают новые технологии труда, руководителям нужно постоянно повышать свою квалификацию. У специалистов труд более постоянный, им реже приходится усваивать новые знания или навыки. Кроме того, руководство компании отправляет специалистов на обучение. Руководители же оплачивают свое обучение самостоятельно.

Далее одним из главных аспектов создания высокого уровня мотивации труда выступает реальность представлений о своей будущей работе, если работа работника не соответствует его ожиданиям, то мотивация значительно снижается. При 56% сотрудников группы А полагают, что их труд соответствует их ожиданиям, 32% сотрудников группы А отмечают, что их труда скорее соответствует представлениям о работе, чем не соответствует. Лишь 12% специалистов высшего звена из группы А полагают, что их работа не соответствует их представлениям о работе и реальности трудовых будней.

Далее 60% респондентов группы Б отмечают, что их труд полностью соответствует ожиданиям, 28% работников группы Б полагают, что их трудовая деятельность скорее соответствует представлениям о работе, чем не соответствует. Для 12% работников из группы Б представления о труде абсолютно не совпали с рабочей реальностью. Таким образом, представления о работе как у руководителей, так и у специалистов практически совпадают по данному параметру.

Следующим аспектом мотивации труда персонала выступает удовлетворенность представлениями о перспективе, знание о перспективах карьерного роста.

Так, среди сотрудников группы А– 60% удовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста, 16% – скорее удовлетворены, чем не удовлетворены, 24% сотрудника не удовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста. Среди сотрудников группы Б только 20% удовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста, 32% – скорее удовлетворены, 48% – не удовлетворены перспективой карьерного и профессионального роста. То есть среди руководителей больше удовлетворенных перспективой карьерного и профессионального роста, чем среди специалистов.

Взаимоотношения руководства со специалистами являются благоприятным фактором для повышения уровня мотивации к труду, как и удовлетворенность отношениями с вышестоящим руководством.

60% сотрудников группы А удовлетворены отношениями с вышестоящим руководством, 28% скорее удовлетворены, 12% – не удовлетворены.

Из сотрудников группы Б– 48% удовлетворены отношениями с вышестоящим руководством, 32% – скорее удовлетворены, 20% – не удовлетворены. В целом уровень удовлетворенности от взаимодействия с вышестоящим руководством среди руководства, чем среди специалистов.

Главным фактором мотивации труда персонала выступает удовлетворенность оплатой труда. Исследование показывает, что определенная часть персонала по всем должностным позициям, не удовлетворены размером оплаты труда. В частности, среди сотрудников группы А максимально удовлетворены размером оплаты труда только 44%, среднюю степень удовлетворенности высказали – 24%, не удовлетворены размером заработной платы – 32% сотрудника. Среди респондентов группы Б – 52% показали максимальную степень удовлетворенности уровнем оплаты труда, 32% – среднюю степень удовлетворенности заработной платой и только 16% – не удовлетворены размером материального вознаграждения. В целом степень удовлетворенности оплатой труда среди специалистов низшего звена выше, чем среди у специалистов высшего звена.

Из работников группы А – 64% полагают, что делать работу, которая не входит в круг должностных обязанностей приходится часто, 16% – скорее часто, чем редко, 20% работников редко исполняют работу, которая не входит в список должностных обязанностей.

Среди сотрудников группы Б – только 28% отмечают, что зачастую выполняют функционал, которые не входит в круг должностных обязанностей, 12% – достаточно часто исполняют подобную работу, 60% персонала редко исполняют работу, которая не входит в спектр должностных обязанностей. В целом работой в компании удовлетворены работники двух групп.

Если оценивать факторы, которые повышают степень мотивации труда,



то персонал в двух профессиональных группах как более действенные, отметили такие факторы: желание работать и интерес к работе, дополнительное материальное стимулирование, поддержку коллег и личностные качества

Результаты исследования дают сделать вывод о высоком уровне воздействия процедуры стимулирования работников на показатели труда ПАО СК «Росгосстрах» (78%). Работники фирмы отметили, что стимулирование выступает главной составляющей целостности организации, ее конкурентоспособности на бирже труда, следовательно, базисным фактором увеличения производительности труда какого-либо работника. Также 18% опрошенных подметили средний уровень воздействия процедуры стимулирования работников на показатели труда. Лишь, по мнению 4% респондентов, в организации доминирует низкий уровень воздействия процедуры стимулирования работников на показатели труда.

Направленность мотивации в поведении человека зависит от особенностей структуры ценностей конкретной личности. Слишком резкое расхождение между реальной и желаемой структурой ценностных ориентации может привести к возникновению эмоциональных срывов, повышенной тревожности, страху и другими проявлениями внутриличностного конфликта.

Предпочтения среди персонала фирмы отданы таким ценностям как уважение и признание людей, помощь другим, здоровье, любовь. Выбор названных ценностей как признание и уважение людей может быть обусловлен потребностью в ощущении востребованности в значимой работе.

Выбор ценности, как здоровье, обусловлен разными факторами. Желание оказывать помощь другим, опыт прошлого, который связан с болезнью родственников, близких или состояние собственного здоровья.

Выбирая ценность любовь, люди руководствуются потребностью в духовной близости, потребностью проявлять заботу о ком-то, нести ответственность. Другим фактором, которые влияет на выбор этой ценности,

может выступать и физическое влечение, которое играет в любви определенную роль, потребность в удовлетворении желаний.

Важную роль руководители отдают приятному досугу, в то время как специалист ставит эту ценность на уровень ниже.

Меньшее значение персонал фирмы отдает следующим ценностям: поиск и познание нового, материальное благополучие, наслаждение прекрасным.

Наибольшее предпочтение руководители отдают уважению и признанию людей, а также их влияние на окружающих. Выбор этой ценности обусловлен потребностью в уважении и признании. Уровень промышленности не стоит на месте, вместе с тем и улучшаются, совершенствуются специалисты. Регулярно проходят повышение квалификации, осваивают новые техники и навыки. Наряду с этим возрастает потребность в признании значимости и важности труда руководителей, потребность в социальном одобрении.

Меньшее значение специалисты группы А отдают материальному благосостоянию. Несмотря на высокий уровень потребности в высокой оплате труда, материальные ценности как таковые могут быть незначительными. В большинстве случаев, к тому времени как специалисты начинают свою профессиональную деятельность, они достигают зрелого возраста, что сопровождается созданием семьи. Потребность в высокой заработной плате может обуславливаться тем, что нужно содержать семью, обеспечивать детей и т.д., но не являться при этом основополагающей ценностью.

На одном уровне значимости находятся такие ценности, как помощь другим людям.

Специалисты придают большое значение следующим ценностям: уважение и признание людей, помощь другим людям, здоровье, социальная активность для достижения позитивных изменений в обществе.

Меньшее значение отдают познанию нового в мире. Это может быть

связано с нехваткой времени из-за сильной загрузки и занятости. Также может обуславливаться тем, что у персонала низшего звена на достаточном уровне не удовлетворены базовые потребности, и в связи с чем, потребности более высокого уровня не формируются, а, следовательно, не требуют удовлетворения.

Для систематизации проведенного исследования целесообразнее всего будет провести SWOT-анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей процесса стимулирования труда персонала ПАО СК «Росгосстрах». Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 2.8

Таблица 2.8

## SWOT - анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Высокий уровень профессиональной компетентности персонала Престиж организации Высокий уровень конкурентоспособности организации</p>	<p>Конфиденциальность нормативной базы процесса стимулирования труда работников Отсутствие возможности расчета стимулирующей части заработной платы отдельному сотруднику Низкая степень лояльности Отсутствие возможности проявить инициативу</p>
Возможности	Угрозы
<p>Возможность повышения качества предоставляемых услуг Возможность повышения востребованности услуг организации Улучшение социально-психологического климата</p>	<p>Повышение степени текучести кадров Снижение объема прибыли организации Снижение финансовой устойчивости компании Снижение уровня социально-психологического климата в коллективе</p>

Исследование системы стимулирования позволило раскрыть подобную задачу равно как секретность и недоступность исследуемой подсистемы управления персоналом в фирме, недостаток способности персонала составлять план и устремляться к достижению характеристик, содействующих стимулированию сотрудника. Также респонденты дали ответ, что занимаются в организации тем, что они предпочитают, но обладают малыми возможностями проявить себя и от этого не чувствуют

уверенности в будущем, работая в данной организации. Лояльность работников отдела к фирме оставляет желать лучшего.

Есть сотрудники, которые ставят выше всего потребность в большой заработной плате и утверждают, что могли бы сменить место работы, если им будет предложена ставка выше, нежели на прежнем месте. Другие сотрудники отвечают, что поменяли бы работу только тогда, когда на другой работе они будут иметь больше возможностей реализовать свои потенциал, повысить квалификацию. Сотрудникам не хватает профессиональных конкурсов, которые помогли бы раскрыть себя, отразить свои умения и способности.

Основными недостатками системы являются:

1. Секретность нормативной основы движения стимулирования персонала;
2. Недостаток удовлетворенности работников обязанностями, которые они исполняют;
- 3 Низкий уровень лояльности персонала в отношении компании;
4. Малые способности самореализации в пределах компании.

Основным условием к новейшей концепции возможно рассматривать устранение недочетов имеющейся концепции, подобных равно как недоступность данных о способностях выдачи премий, надбавок, низкие способности информирования о разного рода стимулировании персонала и т.д. Кроме того, увеличение количества нематериальных стимулов, действующих на работников.

В третьей главе мы разработали программу совершенствования системы стимулирования работников страховых компаний, для решения выявленных проблем.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ»**

### **3.1 Разработка программы мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах»**

Главным аспектом инновационного подхода является разработка программы мероприятий для страховой компании таким образом, чтобы они наиболее соответствовали реализации всех организационных целей. Основная цель инновационного подхода к стимулированию персонала заключается в результатах работы компании, которые напрямую зависят не только от индивидуальных достижений работников, но и от командной работы, а также от взаимодействия между сотрудниками.

Каждая компания в разработке инновационных методов к стимулированию персонала должна ориентироваться на индивидуальные потребности сотрудников и на основе этого разрабатывать уникальные системы мотивации персонала.

Так же, в современных экономических условиях руководителям компаний необходимо разрабатывать программы, направленные на формирование команд, ориентированные на доверие, открытый обмен информацией и повышение мотивации к эффективному труду. Такой подход имеет ряд преимуществ, которые выражаются в отсутствии тотального управленческого контроля, снижении текучести кадров, а также возможности создания новых видов товаров и услуг.

Сначала проанализируем потребность в разработке программы для компании ПАО СК «Росгосстрах». Выявление проблем, разработка и внедрение программы мероприятий требуют от компании применения инновационных методов к мотивации персонала, через его оценку, которую осуществляет управляющий, наружные и внутренние покупатели и т.д. Способами балла считаются руководство согласно целям, относительные и рейтинговые способы. Целями балла считаются формирование компании и работников, утверждение заключений о продвижении, вознаграждении,

уходе с работы. Задача этого расклада – исследование в соотношении среди предлагаемой работой и потребностями каждого сотрудника. Согласно итогам балла обуславливается объем оплачиваемой премии, зарплаты, план развития и потребность в увеличении квалификации работника. Низкий уровень действующей системы нематериальной мотивации, неудовлетворенность работой, текучесть кадров выше нормы, закрытость базы данных и малые возможности для реализации, являются главными проблемами компании.

ПАО СК «Росгосстрах» в процессе стимулирования трудовой деятельности персонала руководствуется локальной документацией: положением об оплате труда персонала и положении о мотивации труда персонала организации. Для разработки программы мероприятий по совершенствованию системы стимулирования рабочей деятельности персонала был проложен многостороннее исследование. Целью этого рассмотрения были приобретены данные о состоянии процесса стимулирования работы персонала и разработка комплекса рекомендаций по его совершенствованию.

В следствии проделанного рассмотрения концепции стимулирования рабочей деятельности персонала, нами обнаружены трудности, какие дают возможность совершить заключение, то что процедура нематериального стимулирования персонала в ПАО СК «Росгосстрах» нуждается в разработке направлений по совершенствованию указанного процесса.

Таблица 3.1

Цель и результат направлений по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ПАО СК «Росгосстрах»

Цель	Совершенствование процесса стимулирования труда персонала ПАО СК «Росгосстрах»
Способ достижения цели	Разработка программы мероприятий по совершенствованию системы стимулирования труда персонала ПАО СК «Росгосстрах»
Результаты	Автоматизация системы стимулирования труда персонала с позиции открытости показателей стимулирования персонала
Требования к результатам	Повышение уровня лояльности персонала, открытость показателей коэффициентов стимулирования персонала

Пользователи результата	Персонал ПАО СК «Росгосстрах»
-------------------------	-------------------------------

Далее, с позиции причинно-следственной связи подробно рассмотрим предлагаемые решения проблем системы стимулирования труда персонала ПАО СК «Росгосстрах» и ожидаемых результатов от их внедрения.

Таблица 3.2

Рекомендации по совершенствованию процесса стимулирования труда персонала ПАО СК «Росгосстрах»

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1.	Конфиденциальность нормативной базы процесса стимулирования труда работников	1.Предложить возможность доступного пользования нормативной базой процесса стимулирования персонала	1.1 Публикация положения по стимулированию на официальном сайте компании; 1.2 Ознакомление персонала компании о направлениях положения о стимулировании персонала руководителями подразделений	Доступность нормативной базы процесса стимулирования труда персонала
2.	Закрытость информационного поля по определению коэффициента стимулирования персонала	2.Ввести автоматизированную программу стимулирования персонала	2.1. Покупка и установка программного комплекса QPR Collaborative Management; 2.2. Обучение персонала пользованию QPR Collaborative Management;	Автоматизация процесса стимулирования персонала с целью открытости информационного поля по определению коэффициента стимулирования персонала
3.	Отсутствие возможности расчета стимулирующей части заработной платы отдельному работнику	3.Ввести автоматизированную систему личного кабинета работника с целью калькулирования стимулирующей части заработной платы	3.1 Персонификация данных персонала в программном комплексе QPR Collaborative Management; 3.2 Формирование логинов и паролей персонала для входа в личный кабинет; 3.3 Проведение инструктажа для	Автоматизированная система личного кабинета работника с целью калькулирования стимулирующей части заработной платы

4.	Низкие возможности для самореализации	4. Ввести систему наставничества, как возможность расширения полномочий сотрудников; проведение тренингов для получения новых навыков; организация конкурсов, способствуют самореализации	персонала по вопросам калькуляции показателей работы  4.2 Выдача сертификатов о прохождении курсов 4.3 Присвоение новой квалификационной степени 4.4 Профессиональные конкурсы 4.5 Проведение психологических тренингов	Увеличение ответственности отдельных сотрудников, повышение их статуса, укрепление взаимоотношений между компанией и работником
----	---------------------------------------	---	--	---

Результаты, полученные в ходе исследования можно использовать для совершенствования системы мотивации, для чего мы можем порекомендовать:

1. Публикация положения стимулирования на сайте фирмы и ознакомление работников организации об основных направлениях положения, о стимулировании персонала руководителями подразделений, это даст возможность решить проблему конфиденциальности нормативной базы процесса стимулирования труда работников. Положение о стимулировании персонала – это базисный нормативный локальный акт, способствующий развитию компании и осуществления контроля данной подсистемы. Наличие данного нормативного локального акта недостаточно, нужна его доступность для каждого сотрудника, чтобы получать всю необходимую информацию, компетентности работников в сфере стимулирования и др.

Для автоматизации процедуры стимулирования работников для открытости информационного поля, чтобы определить коэффициент стимулирования работников, предложена покупка и установку программного комплекса QPR Collaborative Management. Данный комплекс QPR Collaborative Management предназначен для моделирования систем



показателей и описания бизнес процессов фирмы с помощью различных продуктов. Для пользования данной системой каждый сотрудник проходит бесплатное обучение от компании – продавца. Любой работник в системе имеет какие-либо показатели, за которые несет ответственность. Результаты исполнения показателей деятельности применяются для расчетов премий и бонусов, в зависимости от политики фирмы. Данные для показателей подгружаются автоматически из учетных систем, которые, при наличии доступа, могут быть откорректированы вручную через web портал. Процент выполнения плана продаж рассчитывается исходя из значений показателя объема результативности (продаж) конкретного работника. Показатель «Персональная оценка» вводится вручную руководителем отдела. Работники владеют доступом к показателям, за которые несут персональную ответственность и исходя из которых происходит расчет их квартального бонуса. Также можно ограничивать доступ к данным других работников. Расчет бонус происходит ежемесячно. Система позволяет создавать определенные карточки работников (личный кабинет) с некоторым набором показателей, за которые сотрудник несет личную ответственность. При необходимости возможно создавать вид, на который можно вывести результат работы отдельного менеджера, например, объем его продаж. Любой менеджер в корпоративном web портале может создавать планы действий, опубликовывать документы, задачи, онлайн презентации. Также система автоматически может оповещать ответственных людей за выполнение задач и других выбранных пользователей по электронной почте. Ответственные за выполнение задач, в свою очередь, создают ответные задачи и тогда менеджер получит по электронной почте оповещение обо всех изменениях.

Возможность калькулирования бонусов и премий отдельного сотрудника, возможно, также отслеживать через личный кабинет. Такая позиция программного комплекса позволит, прежде всего, планировать личные показатели персонала, иметь возможность прогнозировать размер

бонусов как стимулирования персонала, а также ввести текущий контроль личной продуктивности.

Далее следует представить предложения по совершенствованию системы нематериальной мотивации. В них входят проработка профессиональных конкурсов, разработка комплекса тренингов, внедрение системы наставничества, проведение конференцию и совещаний для информирования работников отдела о планах развития фирмы, о её стратегических и тактических целях.

## 2. Профессиональные конкурсы в виде метода самореализации сотрудников

Результаты анкетирования работников выявили, что сильным стимулом к увеличению уровня удовлетворенности сотрудников может послужить проведение профессиональных конкурсов. Подобные конкурсы проводятся для выполнения ряда целей. Это могут быть:

- обмен опытом между работниками различных филиалов фирмы/внутри одного филиала;
- развитие творческих навыков сотрудников;
- рост профессионального мастерства работников отдела;
- освоение новых программ, методик;
- налаживание контактов между сотрудниками (внутри отдела одного филиала или же между сотрудниками, работающими в разных филиалах);
- самообразование.

### «Соревнования за звание лучшего сотрудника месяца»

Игровая система действует тогда, когда команда понимает, за что соревнуется. Просто фотографии на доске почета, как это было в советские времена, сейчас недостаточно. Нужен мощный стимул – суперприз.

### «Лучшие вопросы для собеседования»

Собеседование действительно выступает основным элементом при трудоустройстве. С помощью собеседования HR-менеджеры могут узнать о профессиональных и личных качествах кандидата, опыте и ситуациях,

которые произошли на прошлых местах работы. Таким образом, работник кадровой службы создает целостный портрет. Конечно, невозможно разработать универсальные вопросы, которые подходили бы каждому искателю. Однако, многие вопросы могут быть продуманы заблаговременно.

Иными словами, внутри фирмы или отдела возможно провести конкурс на создание наилучшей программы вопросов для целей собеседования и в зависимости от результата, наградить победителей и призеров. Наличие корпоративного журнала и газеты поможет повлиять на потребности работников в уважении. Победившую программу можно напечатать в одном из корпоративных изданий и войти в корпоративный кодекс фирмы как рекомендованное для использования приложение.

Вышеупомянутый конкурс имеет практическую пользу для организации. Участники конкурса при создании вопросов могут принять во внимание тот факт, что искатели зачастую могут понять, какие ответы интервьюер желает зафиксировать и подстраиваются под собеседника, давая ответы на вопросы неправдоподобно. Чтобы избежать таких ситуаций разрабатываются вопросы-ловушки – по-разному заданные вопросы, которые имеют одинаковый смысл и задаются в разное время. Если респондент дает ответы по-разному на подобные вопросы, делается вывод о том, что ловушка сработала.

Коллективная работа работников отдела над такими проектами способствует развитию рабочего климата и укрепляет отношения внутри коллектива, помогает участникам раскрыть собственные способности. Индивидуальное исполнение задания направлено на самообразование сотрудника (получение новых навыков и знаний, которые необходимы в профессиональной сфере).

### 3. Система наставничества как способ расширения полномочий персонала

Наставничество – это процесс, в котором более опытный специалист обучает нового работника специфике работы, помогает получить определенные навыки, чтобы последний усилил свою компетентность.

Для удовлетворения потребностей работников в самореализации, периодическом получении нового опыта и знаний, положительной идеей выступает реализация в кадровом отделе программы наставничества. Наставничество является положительным вариантом по улучшению программы адаптации для работников, пришедших в отдел кадров. Программа наставничества будет функционировать для новых работников, студентов-практикантов и стажеров.

Возможно применять следующую методику подбора кандидатов и обучения наставников. Ответственный, опытный, который обладает способностями к обучению других сотрудников отдела может по собственному желанию уехать на тренинг по наставничеству и извлечь для себя нужные знания. Способности обучаться могут быть продиагностированы посредством внутриорганизационного тестирования. В результате тестирования, подходящие кандидаты могут получить допуск на бесплатное посещение тренинга по наставничеству, а по прохождении получают сертификат об окончании курсов и повышенную квалификационную степень.

#### 4. Тренинги как способ повышения квалификации и получения навыков

Тренингом выступает активный способ обучения, при котором теоретические информационные блоки сводятся к минимальному значению и акцент делается на практическом применении получаемых навыков и знаний. Участие в тренингах может помочь работникам закрепить какие-либо шаблоны поведения, выкручиваться из различных проблемных ситуаций и получать отдельные профессиональные навыки.

Следует сформулировать возможные темы тренингов для работников.

##### - Управление стрессом

В результате анкетирования было выявлено, что работники испытывают дискомфорт из-за значительных объемов работы, испытывают стресс ввиду перегруженности обязанностями. Тренинг по управлению стрессом может помочь стабилизации эмоционального фона в коллективе.

Работники имеют возможность научиться избегать стресса, управлять эмоциями. В итоге эффективность работы работника увеличится, а морально-психологический климат станет благоприятным.

- Управление конфликтами

Независимо от состояния морально-психологического климата в коллективе организации или отдела в частности, развитие навыков и знаний по управлению конфликтами может пригодиться любому человеку и в личной жизни. Данные тренинги направлены на получение работниками навыков и знаний по разрешению и нейтрализации конфликтов. Конфликты различают конструктивные и деструктивные. Основная задача таких тренингов – научить сотрудников организации определять вид конфликта и находить решение исходя из выявленного вида.

Далее следует рассмотреть бюджет направлений совершенствования, который включает распределение необходимых ресурсов для осуществления мероприятий. Необходимо отметить, что для осуществления предлагаемых мероприятий, необходимы следующие виды ресурсов:

- человеческие ресурсы;
- финансовые ресурсы.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемой программы**

Стимулированием труда приводятся в действие человеческие рабочие резервы. Мотивированный сотрудник работает с большей производительностью, ведь занимаясь только осознанно, по собственному желанию трудовой деятельности, сотрудники приложат максимум усилий, чтобы выполнять свои обязанности, а не имитацию активной деятельности. Для совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах» была разработана программа мероприятий, которая должна повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, снизить текучесть кадров в организации, а также

повысить мотивацию персонала к эффективной работе и эффективности всей системы организации в целом.

Программа включает в себя:

1. Покупку и установку программного комплекса QPR Collaborative Management

2. Сертификаты на обучение и повышение квалификации

3. Проведение конкурса «Лучший работник месяца»

4. Организация конкурса «Лучшие вопросы для собеседования»

5. Введение наставничества

6. Организация тренингов

Развитое стимулирование трудовой деятельности персонала способствует снижению текучести кадров, повышению стабильности трудовых ресурсов, доступность нормативной базы процесса стимулирования персонала и налаженная обратная связь будет способствовать доверительному отношению к руководству, у сотрудников появится уверенность в завтрашнем дне и они станут более лояльны к компании. Также они смогут отслеживать через личный кабинет всю информацию по возможностям системы стимулирования персонала в организации. Гораздо легче удержать ценного для организации специалиста, если он чувствует себя частью системы. Потому что, чем дольше сотрудник работает, тем больше он накапливает положительный опыт. Стимулирование особенно важно для сотрудника, поскольку оказывает ему помощь в достижении своих целей, развитие личности и, наконец, в радости труда на благо организации.

Таким образом, социальной эффективностью от предложенных мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала является:

1. работа для сотрудника становится не только средством к существованию, но выражение физических и интеллектуальных способностей;

2. сотрудники организации имеют возможность развивать стратегическое мышление по вопросам деятельности организации; повышается корпоративная культура;

3. эффективность функционирования индустриального общества;

4. высокая производительность и качество работы, а также создание благоприятного социально-психологического климата и возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и др.

После внедрения наших рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда улучшатся такие показатели как:

а) качество предоставляемых услуг;

б) эффективность трудовой деятельности персонала;

в) заинтересованность и возможность сотрудников повышать свою квалификацию для продвижения по карьерной лестнице.

Изучив программу мероприятий, направленную на совершенствование стимулирования персонала в ПАО СК «Росгосстрах», выяснили, что стоимость предлагаемых мероприятий составляет 211 800 рублей, что является оптимальным для ПАО СК «Росгосстрах».

Рассмотрим предполагаемые затраты связанные с внедрением программы мероприятий в систему мотивации персонала ПАО СК «Росгосстрах».

Таблица 3.3

Анализ необходимых ресурсов для внедрения программы совершенствования процесса стимулирования труда персонала

Методы управления мотивацией	Мероприятие	Сроки реализации	Затраты, руб.	Команда проекта

Организационно– административные	Публикация положения стимулирования на сайте фирмы	Январь 2017	0	IT - отдел
Организационно– административные	Ознакомление работников фирмы о направлениях положения о стимулировании сотрудников руководителями подразделений	I квартал 2017	5 чел.-дней по 0,5 чел.-час	отдел по управлению персоналом
Организационно– административные	Покупка и установка программного комплекса QPR Collaborative Management	I квартал 2017	158 000 руб.	IT - отдел
Организационно– административные	Обучение сотрудников пользованию QPR Collaborative Management	I квартал 2017	3 чел.-дней по 1 чел.-час 3 чел.-дней по 1 чел.-час	IT - отдел, менеджер по персоналу
Организационно– административные	Персонификация данных персонала в программном комплексе QPR Collaborative Management	I квартал 2017 г.	5 чел-дня по 2 чел.-час 5 чел-дня по 2 чел.-час	отдел по управлению персоналом
Организационно– административные	Формирование логинов и паролей персонала для входа в личный кабинет	Июнь 2017 г.	7 чел.-дня по 2 чел.-час 5 чел-дня по 2 чел.-час	IT - отдел
Организационно– административные	Проведение инструктажа для сотрудников по вопросам калькуляции показателей работы	Февраль 2017 г.	2 чел-дня по 1 чел-час	Компания- поставщик
Социально– психологические	Закупка сертификатов на обучение и курсы повышения квалификации (5 шт.)	Март 2017г.	24 000 (5шт.)	отдел по управлению персоналом



Социально–психологические	Разработка «Положения о проведении конкурса «Лучший работник месяца»»	Март 2017 г.	0	отдел по управлению персоналом
Социально–психологические	Организация конкурса «Лучшие вопросы для собеседования» в отделе по работе с персоналом	Июнь 2017 г.	Вознаграждение в виде премии 2000	директор , менеджер по персоналу
Организационно–административные	Разработка «Положения о наставничестве»	Июнь 2017 г.	0	отдел по управлению персоналом
Социально–психологические	Организация тренинга «Управление стрессом»	III квартал 2017	1 чел-день, по 8 чел-час 13 900 руб.	отдел по управлению персоналом
Социально–психологические	Организация тренинга «Управление конфликтами»	III квартал 2017 г.	2чел день, по 4 чел.час 13 900 руб.	отдел по управлению персоналом
ИТОГО			211 800	

Итак, в целом, затраты на внедрение программы мероприятий по совершенствованию процесса стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах» составят 211 800 рублей.

Рассчитаем экономический эффект от снижения текучести кадров вследствие повышения уровня лояльности сотрудников:

$$S_{тк} = D_{ктк} * H * S_{по} \quad (3.1)$$

Где  $S_{тк}$ – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$D_{ктк}$ – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2017 году 10,2 %, основной целью внедрения программы мероприятий в систему мотивации - повысить уровень лояльности сотрудников компании и таким образом снизить текучесть кадров до 4%, то есть  $D_{ктк}=0,06$ );

$H$ – численность, чел.;

$S_{по}$ – затраты на увольнение, подбор и обучение персонала (в рублях

на одного человека).

Проведем расчет расходов на увольнение и прием нового сотрудника в ПАО СК «Росгосстрах». Для расчета возьмем данные о средней заработной плате в 2017 году Директора в размере 70 000 рублей/мес. и руководителя отдела по работе с персоналом с заработной платой 45 000 рублей/мес. Полученные расчеты указаны в таблице 3.4.

Таблица 3.4

**Расходы на увольнение и прием нового сотрудника  
в ПАО СК «Росгосстрах»**

<b>Вид расходов</b>	<b>Стоимость расходов</b>	<b>Общая сумма расходов, руб.</b>
<b>Увольнение сотрудника</b>		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	1 час Директора – 500 руб. 2 часа руководителя отдела по персоналу - 300р/час – 600 руб. 2 часа уволившегося сотрудника – в среднем 150 руб./час – 300 руб.	1 400
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час Директора – 500р./час 1 час уволившегося сотрудника в среднем 150 руб./час.	650
Документальное оформление увольнения	4 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в среднем 150 руб./час - 600руб. 3,5 час – специалисты других структурных подразделений – в среднем 200 р./час - 700р. 0,5 часа – директор (500 руб./час – 250руб.	1 550
<b>ИТОГО</b>		<b>3 600</b>
<b>Прием сотрудника</b>		
Размещение объявления в СМИ	На сайтах HH.ru, avito.ru, Job.ru, moyareklama.ru – 10 000руб.	40 000
Проведение собеседования	8 часов – директор (500 р/час) = 4000 руб. 16 часов - руководитель отдела по персоналу (300 руб./час) = 4800 руб.	8 800
Проведение тестирования	3 часа (онлайн тестирование) 1 час (подведение итогов тестирования) руководитель отдела по персоналу (300 руб./час) – 1 200 руб.	1 200
Оформление документов при приеме на работу	3 часа – специалисты структурных подразделений (200 руб./час) – 600руб. 0,5 часа – руководитель отдела по персоналу (300руб./час) – 150руб. 0,5 часа – директор (500 руб./час) – 250руб.	1 000
<b>ИТОГО</b>		<b>51 000</b>
<b>Внедрение нового сотрудника</b>		
Прохождение обучения на занимаемую должность	5 дней по 4 часов, руководитель соответствующего отдела (300 руб./час) – 20 часов = 6 000	6 000

Наставничество	3 часа в день, 60 дней, (300 руб./час)	54 000
Аттестация	2 часа - директор (500 руб./час) – 1000руб. 5 часов - руководитель отдела по работе с персоналом (300 руб./час) – 1 500	2 500
	7 часов новый сотрудник (в среднем 150 руб./час) – 1 050 рублей.	1050
	<b>ИТОГО</b>	<b>63 550</b>
	<b>ВСЕГО</b>	<b>118 150</b>

Исходя из полученных расчетов в таблице 3.4 рассчитаем экономический эффект от снижения уровня текучести кадров на 6%:

$$Stк = 0,06 * 285 \text{ чел.} * 118\,150 \text{ руб.} = 2\,020\,365 \text{ руб.}$$

Таким образом, ПАО СК «Росгосстрах» получит дополнительный доход за счет снижения уровня текучести кадров от повышения лояльности сотрудников на 6% в размере 2 020 365 рублей в год. Экономия в результате снижения текучести кадров до установленной нормы, в месяц составит: 2 020 365 руб. / 12 мес. = 168 364 рублей.

В итоге, можно сделать вывод, что проведенная оценка системы стимулирования труда персонала в ПАО СК «Росгосстрах», разработка и внедрение программы мероприятий приведет к повышению эффективности компании, мотивировав персонал на постоянное самосовершенствование и достижение целей компании. Таким образом, персонал является главным ресурсом любой организации, только если, выгоду имеет не только компания, но и сам сотрудник. Совершенствование системы стимулирования персонала гарантирует стабильность и улучшение показателей компании в будущем. Из-за стремительного развития общества значение разработанных мероприятий будет увеличиваться, от чего появляется необходимость комплексного подхода к стимулированию труда персонала в страховых компаниях.

Мы делаем вывод, что поставленные цели и задачи выпускной квалификационной работы выполнены успешно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование дает основание утверждать, что совершенствование системы нематериального стимулирования персонала выступает как одна из наиболее важных проблем рыночной экономики. В ходе радикальных экономических трансформаций укрупняются отрицательные тенденции: малый уровень оплаты труда, инфляция, рост конкуренции, смены собственников или формы собственности, высокая текучесть кадров, осуществление процедур банкротства. В данных условиях происходит активный поиск новейших эффективных способов управления трудовыми ресурсами что говорит об актуальности исследования проблемы стимулирования и мотивации труда работников.

В научной работе был проведен анализ наиболее часто применяемых способов и приемов влияния на персонал со стороны системы управления организацией, которые побуждают их к конкретному поведению в процессе трудовой деятельности для выполнения стратегических задач фирмы.

На базе рассмотрения разных научных трактовок понятия «система мотивации», представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых, было сформулировано авторское понимание категории «система нематериального стимулирования работников» как совокупность процедур, инструментов и методов организационного, экономического и социально-психологического характера, воплощаемых в неденежной форме, способствующие созданию внутрифирменной институциональной среды, условий для саморазвития сотрудника и выполнения стратегических задач организации. Данный подход обеспечивает увеличение эффективности и конкурентоспособности страховых компаний в условиях социально-экономической трансформации.

Проанализировав опыт государств с развитой рыночной экономикой (США, Япония, Китай, Западная Европа) свидетельствует о том, что материальные и нематериальные стимулы в зарубежной практике управления страховых компаний взаимно обогащают и дополняют друг друга.

Результаты проведенного исследования системы мотивации и стимулирования труда в ПАО СК «Росгосстрах» отражают недостаточную разработанность нематериальной системы стимулирования. Положение основных подсистем страховых компаний и тенденции внешней среды определяют необходимость особого внимания к проблемам управления персоналом, в особенности, к системе трудовой мотивации.

Были выявлены основные направления совершенствования нематериального стимулирования сотрудников страховой компании. На сегодня во всем мире, в том числе и в России, можно проследить четкую тенденцию – оплата труда персонала прекратила быть основным фактором стимулирования. Все большее внимание руководство таких компаний как ПАО СК «Росгосстрах» уделяет нахождению адекватных методов стимулирования труда, в том числе и нематериальных. Также важной тенденцией выступает сближение нематериальных и материальных стимулов, что приводит к формированию комплексной системы мотивации, которая направлена на стимулирование сотрудников к результативной и эффективной работе. Увеличивается связь стимулирования с групповым и индивидуальным вкладом сотрудников в выполнении значимых стратегических задач компании.

На сегодняшний день сформировались общие направления совершенствования системы нематериального стимулирования работников, которые внедряются в управленческую практику в российских страховых организациях. В частности, это поддержание долгосрочных связей сотрудника с организацией, в которой он работает; всестороннее, комплексное и перманентное влияние на персонал, охватывающее все аспекты жизни сотрудников компании; доступность необходимых источников информации; обратная связь; привлечение работников к целеполаганию и т.п. Задачи компании становятся личностно-значимыми целями сотрудников. Формируется «фирменный патриотизм», т.е. активизируются социально-психологические стимулы труда.

Для разработки программы совершенствования нематериального стимулирования персонала был рассмотрен опыт страховых компаний в период с 2015 по 2017 год. Рассматривались такие компании как ПАО СК «Росгосстрах» и ООО «Согласие».

По материалам проведенного анализа документации страховых компаний города Белгорода, выявлены особенности профессиональной мотивации работников, а также недостатки действующей системы. Среди стимулов, которые необходимо включить в управленческую деятельность, являются нематериальные, которые направлены на удовлетворение потребностей в развитии и самосовершенствовании работника.

На базе результатов комплексного исследования сотрудников была разработана программа нематериального стимулирования сотрудников ПАО СК «Росгосстрах». Главной целью разработки и реализации этой программы является формирование условий для саморазвития работников, обеспечение реализации стратегических целей организации и снижение текучести кадров.

Для выполнения всех запланированных мероприятий предполагается ресурсное обеспечение.

В рамках методических рекомендаций были разработаны основные направления развития системы индивидуализации нематериального стимулирования, критериями которых выступали результаты деятельности, индивидуальные потребности, компетенции и трудовой вклад работников страховой фирмы, уточнены условия эффективного использования разных методов нематериального стимулирования для базовых категорий персонала организации.

Практическая ценность рекомендаций характеризуется возможностью их использования страховыми компаниями по развитию систем стимулирования и мотивации труда. Разработанные рекомендации и предложения по формированию эффективной системы нематериального стимулирования могут способствовать совершенствованию менеджмента страховых компаний. Предложенные мероприятия нематериального

стимулирования труда и внедрение нового программного обеспечения, могут стать основой для разработки социальной политики предприятия, формирования эффективной системы управления предприятием в целом.

Таким образом, выводы, результаты проведенного исследования и практические рекомендации, которые были сформулированы в научной работе, имеют значительное практическое значение. Их применение в управленческой практике страховых компаний будет способствовать повышению эффективности использования трудового потенциала и конкурентоспособности компании в условиях модернизации экономики.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2007. – 432 с. – ISBN-10 5-482-01288-3.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 2001. – 496 с. – ISBN: 5-7975-0105.
3. Виханский О. С. Менеджмент/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с. –ISBN: 5-98118-060-9.
4. Гапонова О.С., Коршунов И.А. Человеческие ресурсы инновационных компаний ранних фаз развития проекта / О.С. Гапонова, И.А. Коршунов // Инновации, рубрика: Инновационная экономика. – 2013. – №6. – С. 75-85.
5. Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Д.Л. Гибсон. – М.: Инфра-М, 2000. – 448 с. – ISBN 5-86225-901-5.
6. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-272-00240-7.
7. Дмитренко Г.А. [Мотивация и оценка персонала](#) [Электронный ресурс] / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.А. Максименко. – Режим доступа: <http://biglibrary.ru/category38/book115/part5>.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2001. – 442 с.
9. Ерошенкова О. Каждому – по потребности. Диагностика системы мотивации в компании: пошаговая инструкция / О. Ерошенкова // Новый менеджмент. – 2008. – №3. – С. 70-78.
10. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Издательство «Питер», 2006. – 512 с. – ISBN 5-272-00028-5.
11. Козлов Н.И. Пираижда потребностей Маслоу [Электронный ресурс] / Н.И. Козлов. – Режим доступа: [http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida\\_potrebnostey\\_maslou](http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida_potrebnostey_maslou).
12. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы /



- Н. Комаров // Человек и труд. – 2001. – №10. – С. 90-92.
13. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А.И. Кочеткова. – 2-е изд. – М.: Дело, 2004. – 944 с. – ISBN: 5-7749-0279-X.
14. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с. – ISBN 5-238-00052-9.
15. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. — С. 65-71.
16. Кузнецова, Т. Мотивация за деньги: справочник руководителя / Т. Кузнецова // Новый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 65-75.
17. Кулагин О.А. Как разработать систему стимулирования персонала? / О.А. Кулагин // Директор-Инфо. – 2007. – С. 7 – 11.
18. Лукашевич Н.П. Основы социологии труда: Курс лекций для менеджеров / Н.П. Лукашевич. — К.: МАУП, 1994. — 144 с.
19. Макклелланд Д. Мотивация человека / Пер. с англ. ООО "Питер Пресс"; научн. ред. проф. Е. П. Ильина. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с. — ISBN 978-5-469-00449-3.
20. Миронова, С. Большие деньги не всегда удачное решение / С. Миронова // Управление персоналом. – 2009. – № 22. – С. 57-59.
21. Никитин А.С., Серебренников С.С. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина. — Издательский дом «Питер», 2013. — 464 с. — ISBN 5496005760.
22. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / Ю.Г.Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 336 с. - ISBN 978-5-94280-424-4.
23. Олехнович М.О. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом / М.О. Олехнович, Т.А. Макарова // Трудовое право. – 2006. – №2. – С. 41-48.

- 24.Официальный сайт предприятия «Алиди» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.alidi.ru>.
- 25.Панчук Е.Ю. Анализ системы стимулирования персонала организации / Е.Ю. Панчук // Психология в экономике и управлении. – 2009 – № 2. – С. 81-86.
- 26.Петрова О.А., Красова О.С. Девид Макклелланд [Электронный ресурс] / О.А. Петрова, О.С. Красова. – Режим доступа: <http://lib.rus.ec/b/204299/read>.
- 27.Полянский Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 9. – С. 30-33.
- 28.Райкрофт Ч. Критический словарь психоанализа / Ч. Райкрофт. – СПб: Восточно-Европейский Институт Психоанализа, 1995. – 260 с. – ISBN 5-88787-001-X.
- 29.Содержательные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro-psixology.ru/socialno-psixologicheskie-fenomeny/151-soderzhatelnye-teorii-motivacii.html>.
- 30.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 356 с. – ISBN: 5-272-00111-7.
- 31.Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т. Стеценко // Менеджер по персоналу. – 2013. – №1. – С. 52-58.
- 32.Стуканова И.П. Менеджмент: Учебное пособие / И.П. Стуканова. — М.: МГИУ, 2005. — 224 с. — ISBN 5-276-00686-5.
- 33.Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. – 5-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 272 с. – ISBN 5-7749-0062-2.
- 34.Управление персоналом организации: кадровая политика, мотивация, структура: Учебное пособие / А.К. Саакян [и др.]. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с. – ISBN 5-318-00509-8: 39-27.
- 35.Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. д.э.н., профессора А.Я.Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – ISBN: 978-

- 5-16-003671-7.
36. Управление персоналом: Учебник. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 563 с. – ISBN: 5-85173-081-1.
37. Химаныч, В. Удержание сильных, ярких, талантливых людей в любые времена – всегда сложная задача / В. Химаныч // Управление персоналом. – 2009. – № 15. – С. 17-23.
38. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров / Пер. с англ. ООО "Пароль". — М.: ГИППО, 2008. — 354 с. — ISBN 978-5-98293-087-3.
39. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
40. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
41. Экономическая психология: актуальные теоретические и прикладные проблемы: материалы девятой всероссийской научно-практической конференции / под общ. Ред. д-ра психол.наук, профессора Карнышева А.Д. – Иркутск: БГУЭП, 2008. – 395 с.
42. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы / В.А. Ядов. – Самара, 1995. – 328 с.
43. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Яковлева. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с. - ISBN 978-5-388-00562-5.
44. Clark J.-M. It Takes More Than Money to Motivate People / J.-M. Clark. - URL: <http://www.managerwise.com/article.phtml?id=502>.
45. Clemmer J. Weak Leaders Try to Use Money as a Motivator / J. Clemmer. - URL: <http://www.managerwise.com/article.phtml?id=248>.
46. Forsyth P. Motivating Your Staff [Positive Staff Motivation] / P. Forsyth // Engineering Management. – 2006. – Vol. 16, Issue 1. – P. 22-23.
47. Kopelman R.E. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct- valid Measure / R.E. Kopelman, D.J. Prottas, A.L. Davis // Journal of

- Managerial Issues. – Vol. 20, № 2, 2008. – P. 257-259.
48. Kulakova A.Y. Motivation of staff in the organization / A.Y. Kulakova, A.S. Kostrov // Economics and innovations management. – 2013. - № 6 [Electronic journal]. – URL:<http://ekonomika.snauka.ru/en/2013/06/2563>.
49. Marken G.A. The Effective Employee Incentive Program / G.A. Marken. - URL: <http://www.managerwise.com/article.phtml?id=404#>.
50. Maslow A. H. Motivation and Personality / A.H. Maslow. — New York: Harper & Row, 1954. – 411 p.
51. Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures) / C.K. Volkmann, K.O. Tokarsky, M. Gruenhagen. - 1st Edition. - Gabler Verlag, 2010. - 499 p.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**