

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СПАО «РЕСО-ГАРАНТИЯ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001361
Витошенко Валерии Андреевны

Научный руководитель:
Ст. преподаватель кафедры
управления персоналом
Антоненко Н.В.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.Теоретические основы системы нематериального стимулирования персонала в организации.....	8
1.1 Определение и сущность понятия «стимулирование» труда персонала организации.....	8
1.2 Цели и принципы нематериального стимулирования персонала.....	17
1.3 Виды и формы нематериального стимулирования персонала.....	22
ГЛАВА 2. Оценка актуального состояния системы нематериального стимулирования персонала в СПАО «Ресо-гарантия».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	41
2.3 Изучение актуального состояния системы нематериального стимулирования персонала организации.....	47
ГЛАВА 3. Направления совершенствования системы нематериального стимулирования персонала в организации.....	55
3.1 Комплекс мер по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала СПАО «Ресо-гарантия»	55
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Проблема нематериальной мотивации и стимулирования труда персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории мотивации и стимулирования к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации и стимулирования труда персонала. Сложность практической организации системы мотивации и стимулирования труда персонала определяется так же слабой изученностью особенностей нематериальной мотивации труда работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства. Хотя ряд трудов посвященных данной тематике опубликовано. Определенную помощь в изучении структуры стимулов и мотивов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Проблема стимулирования персонала имеет свою историю в нашей стране и является одной из самых острых проблем, стоящих перед современными организациями в настоящее время. Как правило, современные руководители рассматривают систему стимулирования как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

Изменения, происходящие в экономическом устройстве современных организаций, обусловившие реформирование экономической сферы, предполагают изменения в системе управления персоналом. Потребность управления и стимулирования труда как системы приводит к необходимости смены его целевых ориентиров, которые связаны с рядом факторов:

Во-первых, при регулярной выплате комиссионных и премий ценность и стимулирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по

сути дополнительных выплат, воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное стимулирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, стимулирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе.

Снижение эффективности стимулирования персонала вынуждает работодателя искать новые методы работы с персоналом. Единственным моральным методом стимулирования, традиционно применяемым в России, является метод личного общения. Таким образом, основным моральный фактор – личное общение.

Выделение этих групп факторов и соответствующей им программы деятельности на местах означает, что сама система управления предполагает свою особую структурно-функциональную организацию, действующую в рамках единой стратегии управления целостной системы экономике России.

В этой связи во многих организациях идет процесс формирования новых управленческих структур, разрабатываются современные модели и методы управления.

Система стимулирования трудовой деятельности всегда зависит от политики организации в области управления персоналом.

Стимулирование труда персонала – это залог успешной работы и поступательного движения организации для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Система стимулирования в каждой организации должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала. Поэтому стимулирование труда персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков в управлении человеческими ресурсами.

Преимущество материального стимулирования состоит в том, что в отличие от нематериальных бонусов, оно исключительно необходимо для привлечения профессионалов, кроме того, всех волнует материальная выгода, то есть такой элемент стимулирования не требует дополнительного анализа и расчета своевременности.

Нематериальное стимулирование, также, является самым надёжным. Ведь высокий уровень именно такого вида стимулирования позволяет организации удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, а также получать поддержку сотрудников в кризисной ситуации, когда финансовое стимулирование становится невозможным. Оно выстраивает отношения внутри коллектива на основе общих ценностей и корпоративных целей, формирует эмоциональную привязанность организации, следствием чего является увлечённая и продуктивная работа всего коллектива; гарантирует стабильное и успешное развитие организации.

К нематериальным стимулам обычно относят благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса и квалификации сотрудника.

Следует отметить, что долгосрочный эффект нематериального стимулирования возможен исключительно при условии наличия в организации условий для нормальной работы (достойный уровень заработной платы, эффективная организационная структура и порядок, разумная нагрузка на персонал).

Однако, разделение стимулирующих факторов на материальные и нематериальные весьма условно. Многие специалисты сходятся во мнении, что в конечном итоге все методы стимулирования материальны. Разумное сочетание и умелое использование различных методов стимулирования в организации может принести впечатляющие бизнес-результаты.

Сочетание материального и нематериального стимулирования работников периодически изменяется в соответствии с условиями рынка

труда, стратегий компании и ростом численности. Поэтому очень важен постоянный анализ и контроль мотивационных программ в организации.

Степень научной разработанности темы исследования. Изучение понятия мотивации и стимулирования труда персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социально-экономическое обоснование различных методов управления персоналом); С. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак Клеланда, А. Маслоу, (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); П. Друккера, У. Оучи, (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами).

Среди российских авторов следует выделить таких авторов как О.Е. Алехина, Г.Р. Бурлаков, Н.А. Волгин, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Б.М. Генкин, Н.И. Дряхлов, П.М. Керженцев, А.Я. Кибанов, Е.Ф. Розмирович, П.В. Шеметов, которые исследовали проблемы научной организации труда и взаимоотношений людей в процессе производства. Кроме этого, автором были изучены работы Д.А. Аширова, И.А. Баткаева, О.С. Виханского, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.В. Филиппова.

Объект исследования – Страховое публичное акционерное общество «РЕСО-Гарантия» (далее СПАО «Ресо-гарантия»).

Предмет исследования – социально-экономические и управленческие отношения, определяющие процесс системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия».

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в СПАО «Ресо-гарантия».

Для реализации поставленной цели в исследовании ставится ряд следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы системы стимулирования персонала, в том числе виды и формы нематериального стимулирования персонала современной организации.

2. Дать организационно-экономическую характеристику и исследовать систему управления персоналом СПАО «Ресо-гарантия».

3. Проанализировать актуальное состояние системы нематериального стимулирования персонала СПАО «Ресо-гарантия».

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала в СПАО «Ресо-гарантия».

Практическая значимость исследования заключается в необходимости совершенствования существующей системы стимулирования труда персонала, которые будут применяться в СПАО «Ресо-гарантия», для повышения степени удовлетворенности персонала работой в организации, а также для снижения текучести кадров из организации.

Информационной базой исследования послужили научные издания и публикации отечественных и зарубежных авторов, информационно-аналитические материалы Интернет, официальные нормативно-правовые документы Российской Федерации, нормативно-регламентирующие документы, статистическая и бухгалтерская отчетность организации, а также, результаты собственного исследования автора.

При разработке и анализе результатов использовались следующие **методы исследования:**

- метод организации исследования – метод срезов;
- эмпирические методы - архивный метод, наблюдение;
- метод обработки данных - качественный и количественный метод с применением методов математической статистики;
- метод интерпретации результатов исследования структурный.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Определение и сущность понятия «стимулирование» труда персонала организации

Понятие «стимулирование» труда персонала – одно из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной [4, с.25].

Причины, по которым возникает необходимость разработки систем стимулирования следующие:

- медленное развитие организации, постоянные срывы планов и их пересмотры. Зачастую это происходит потому, что сотрудники не достигают в своей работе тех результатов, которые можно достичь и на которые рассчитывает руководство;

- отсутствие у сотрудников собственной инициативы, сведение «на нет» инициативы других, ожидание распоряжений руководства даже по поводу решения простых задач;

- высокая текучесть кадров, отсутствие в организации высококвалифицированных специалистов.

Основная цель разработки и внедрения системы стимулирования труда персонала – это повышение эффективности деятельности организации за счет достижения единства действий руководства и остальных сотрудников, работы каждого сотрудника наилучшим для организации образом. Данная цель предполагает решения ряда задач [4, с19]:

- увеличение прибыли и выполнение производственных и финансовых планов организации;

- повышение качества продуктов и услуг организации;

- повышение материальной заинтересованности работников организации и обеспечение им социальных гарантий;
- побуждение персонала организации работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований в организации, стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность организации;
- создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом организации, способствующих росту эффективности организации в целом и сокращению расходов.
- укрепление дисциплины работников, лояльности к организации и солидарной ответственности персонала;
- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности) [4, с.25].

Для того, чтобы система стимулирования персонала была эффективной, должны выполняться определенные условия:

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию. Например, если организация находится на этапе интенсивного развития, выводя на рынки новые продукты, важными основаниями стимулирования являются участие в проектах по разработке новых продуктов, продажа новых продуктов, освоение обслуживания и сервиса по новым продуктам и т.д.

2. Выбранные формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю организации (сложившемуся или заданному, в зависимости от принятой политики стимулирования).

Например, если в организации выделяется кадровое ядро с сочетанием профессиональной и инструментальной мотивацией на фоне преобладания в целом, то основными формами стимулирования должны быть негативные (взыскания), при обеспечении значимого социального пакета (оптимальные для мотивации), но при этом для ключевого персонала необходимо предусмотреть разнообразные организационные формы стимулирования (самостоятельность в рамках бюджета, разнообразное обеспечение деятельности, вовлечение в проекты, включение в экспертные органы и т.п.) в сочетании со специальным целевым премированием по ясно определяемым итогам инновационной деятельности.

3. Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

4. Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производиться каждый раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования.

Система стимулирования должна быть известна всем работникам организации. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В ином случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа.

Успех каждой организации все больше и больше зависит от управления человеческими ресурсами, одной из главных задач которого является мотивация и стимулирование труда персонала. Для создания условий стимулирования сотрудников посредством профессионального роста, саморазвития, через систему различных компенсаций и поддержек необходимо установить в организации справедливые правила, выгодные и организации и сотруднику.

Существует большое количество определений стимулирования. Например, широко известное в менеджменте определение: «Стимулирование – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации», так же ее определяют как «структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта» [15, с.20].

Чтобы разобраться в истинном смысле таких определений, необходимо рассмотреть так называемый стимулирующий цикл, или стимулирующий процесс: от возникновения потребности через ее «опредмечивание» и действие к достижению цели, удовлетворению потребности (рис. 1.1).

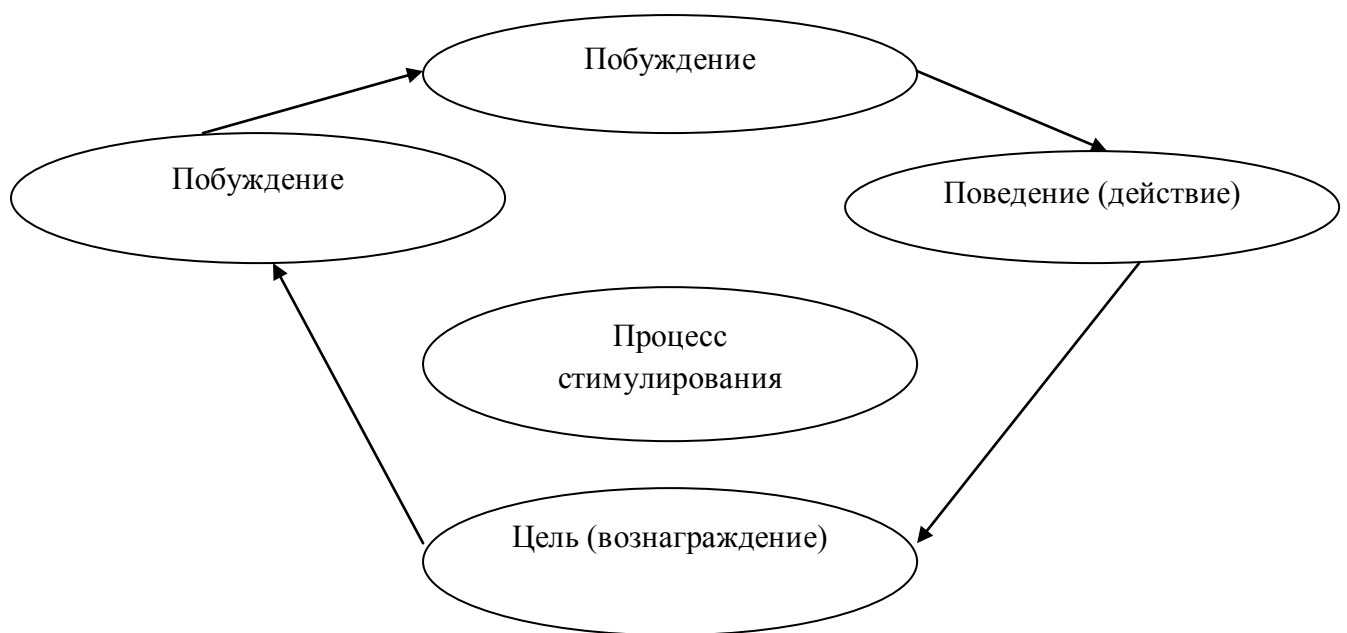


Рис. 1.1 Стимулирующий цикл

Исходя из рассмотренного нами стимулирующего цикла, становится понятно, что стимулирование – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической потребности, которая создает побуждение или мотив, активизирующий поведение или действие, направленное на достижение цели или вознаграждения, удовлетворяющее в итоге возникшую потребность.

В процессе изучения системы стимулирования, мы пришли к выводу о том, что мотивация и стимулирование – это разные процессы.

Мотив – это то, что находится внутри человека и заставляет его двигаться, реализовывать свой потенциал, а стимул – это то, что находится снаружи [24, с. 235].

Стимулирование труда – это определенное воздействие на личность, создание внешней ситуации, побуждающей его действовать определенным заданным образом. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда [2, с.59].

Существует огромное число подходов, взглядов и теорий для объяснения стимулирования как феномена. Различные теории, зачастую альтернативны по некоторым вопросам, но не взаимоисключающие друг друга полностью. Большинство из них подробно и обстоятельно описаны в многочисленных книгах и учебниках [3, с. 22].

Нематериальное стимулирование – мощный стимул к эффективной работе сотрудников организации.

Каждый руководитель должен осознавать, что основой любого предприятия является мотивированный сотрудник. Конечно, достойная заработная плата играет значимую роль в формировании положительного образа работодателя. Однако не следует забывать и о нематериальном стимулировании работников, которое является мощным фактором, способствующим эффективному выполнению служебных обязанностей, а также и одним из ключевых элементов корпоративной культуры.

Целью нематериального стимулирования является повышение интереса работника к выполнению служебных обязанностей, что в свою очередь влияет на увеличение производительности труда, и, конечно, на увеличение дохода организации [2, с. 59].

Рассмотрим несколько основных концепций системы стимулирования труда персонала. Например, Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет и Гарри Грантт утверждали, что сотрудники организации в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда. Финансовое стимулирование – единственная основа высоких производственных показателей.

Дуглас Мак Грегор считал, что некоторые сотрудники не любят работать «от рождения» и поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением, только под принуждением (теория X). Другие – сами мотивируют для себя потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (теория Y).

Уильям Оучи призывал руководителей заботиться о каждом своем подчиненном, он считал, что качество трудовой жизни, привлечение сотрудников к групповому принятию решений, он считал, что и есть предпосылки к раскрытию потенциала работников.

Ф.Дж. Ретлисбергер, Элтон Мэйо и Ренсис Лайкерг предполагали, что ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать сотруднику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом, более приветствуется демократический стиль руководства.

Абрахам Х. Маслоу в теории потребностей выделял пять уровней:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности (как физической, так и экономической);
- потребность в любви, принадлежности (социальные потребности);
- потребность в уважении, признании;

– потребность в самовыражении.

Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации сотрудника к труду надо активизировать следующий более высокий уровень потребностей.

Фредерик Герцберг в двухфакторной модели трудовой мотивации выделял две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы.

Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, зарплата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у сотрудника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами.

К последним (мотиваторам) относятся потребности более высокого порядка, такие как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста.

Задача менеджмента – устранение раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей).

Эдвин А. Локе в теории установки целей предполагал, что сознательные потребности сотрудника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия и влиять на выбор поведения.

Беррес Фредерик Скиннер в теории изменения поведения утверждал, что поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний.

Дэвид Мак Клелланд) в теории заученных потребностей выделял три доминирующие потребности: причастности (аффиляция), власти и успеха.

Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы.

Клейтон Альдерфер выделял три группы потребностей:

- потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда);
- потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности);
- потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации) – теория отвергает жесткую иерархию.

Дж. Стейси Адамс утверждал, что основным источником стимулирования труда персонала является беспристрастность или справедливость, которую сотрудник ожидает встретить в трудовом коллективе. Если отношение отдачи – «выхода», которую получает сотрудник (вознаграждения), к его вкладу – «входу» в выполнение работы оказывается не равным, с его точки зрения, аналогичным соотношениям у других сотрудников, то это есть признак несправедливости и, соответственно, предпосылка возникновения психологического напряжения. В соответствии с этой теорией адекватность вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода».

Комплексная процессуальная теория стимулирования труда персонала (Лайман Портер и Эдвард Лоулер) включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Базируется на пяти переменных величинах:

- затраченные усилия;
- восприятие, ожидание;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению потребностей работников.

По теории Джона П. Кэмпбелла, Марвина Д. Даннетта, Эдварда Е. Лоулера и Карла Е. Уэйка-младшего стимулирующее воздействие на людей

оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают их к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах.

Некоторые из перечисленных теорий стимулирования труда персонала можно отнести к содержательным, а некоторые – к процессуальным.

В содержательных теориях главное внимание уделяется содержанию потребностей, описанию и объяснению того, какие потребности формируют те или иные поведенческие установки сотрудников (концепции Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда, Клейтона Альдерфера).

В процессуальных же теориях во главу угла ставится вопрос о том, как создаются, поддерживаются и исчезают поведенческие установки на труд (теория ожидания Виктора Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

Теория А. Маслоу, в частности, дает принципиальное понимание того, что же нужно делать руководителю компании для стимулирования труда персонала, причем не теоретически, а именно практически [17, с. 230].

Таким образом, анализ теорий стимулирования труда персонала показывает, что они в основном не противоречат, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность, нестандартность самого процесса стимулирования и определяют необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы. Поэтому сила успешного менеджера состоит в многообразии, в умении использовать различные подходы и теории, в частности, для мобилизации творческого потенциала сотрудников с целью достижения миссии организации.

1.2 Цели и принципы нематериального стимулирования персонала

Для формулирования основных целей системы нематериального стимулирования труда персонала необходимо обозначить типичные проблемы, возникающие в организациях с низкой мотивацией труда персонала [18, с.59]:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность в коллективе;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- халатное отношение к труду;
- некачественный труд, большой процент брака;
- слабая связь результатов труда исполнителей и их вознаграждения;
- отсутствие условий для самореализации персонала, развития их потенциала;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- сбои в производственном процессе;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- противоречия в отношениях между руководителем и сотрудниками;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- негативная оценка персоналом деятельности руководства компании;
- неудовлетворительный морально-психологический климат;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке резерва;
- неразвитость социально-культурной и бытовой сферы деятельности организаций;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию;

– несоответствие между реальным поведением исполнителя и поведением, ожидаемым от него руководителем [17, с. 115].

Цели нематериального стимулирования труда персонала идентичны тем, которые ставит руководство организации при внедрении системы материального стимулирования. В первую очередь – повышение эффективности работы сотрудников и всей организации в целом.

Среди других целей нематериального стимулирования труда персонала в организации можно отметить следующие:

- увеличение прибыли организации;
- создание благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды;
- формирование у сотрудников организации новых навыков и умений;
- повышение квалификации персонала, развитие творческого потенциала.

В отличие от материальных видов стимулирования, нематериальная мотивация персонала не разъединяет коллектив («Петров получил премию, а я нет, хотя мы работали одинаково», «у Иванова больше заработная плата, а должность ниже»), а объединяет. За счет регулярного проведения совместных корпоративных мероприятий, тренингов, совещаний каждый сотрудник чувствует свою принадлежность к общему делу, что очень хорошо сказывается на совокупной атмосфере в коллективе [18, с.54].

Существуют общие основополагающие принципы, на которые должны опираться абсолютно все организации для построения системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Всего выделяют три главных принципа:

- при создании системы нужно опираться на цели и задачи отдельно взятой организации. Подбирая методы стимулирования, следует учитывать то, как они помогут работникам в выполнении стратегических планов;
 - немаловажным элементом являются ресурсы организации, её бюджет.
- Ведь легко представить ситуацию, когда отличным мотивирующим

решением будет выдача сертификатов повышения квалификации сотруднику, но организация на это не может выделить средства;

– индивидуальные потребности работников. Конечно, проще выявить запросы среднего сотрудника, одинаковые для всех.

Многие существующие программы стимулирования труда постепенно перестают удовлетворять руководство организаций, они не эффективны. Их низкая эффективность определяется следующими основными причинами:

– Неадекватные критерии оценки трудовой деятельности персонала. Многие существующие программы оценивают самих сотрудников, а не результаты их работы, и, что особенно важно, не связаны с бизнес-целями всей организации.

– Секретность оплаты. Сотрудники организации должны принимать на веру, что и они, и их коллеги вознаграждаются на основе результатов их труда. Однако из-за того, что информация по окладам и часовым тарифным ставкам часто является конфиденциальной, практически никто не знает, соблюдена ли справедливость при действующей в организации системе оплаты труда.

– Низко эффективное внедрение. Темпы роста заработной платы обычно связываются со стоимостью жизни. Разница между темпами роста заработной платы хороших работников и средних работников в большинстве случаев совершенно недостаточна для того, чтобы существенно влиять на морально-психологический климат в коллективе и мотивацию персонала.

Исследование причинно-следственных связей низкой мотивации труда персонала помогло выявить основные цели системы нематериального стимулирования сотрудников.

Основные цели системы нематериального стимулирования персонала:

– Привлечение новых высококвалифицированных работников;
– Закрепление и сохранение в организации высококвалифицированных специалистов;

- Сведение к минимуму текучесть кадров и стабилизация трудового коллектива;

- Поддержание и развитие у работников стремления к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творческого потенциала;

- Создание и поддержание корпоративной культуры в организации.

Для достижения поставленных целей необходимо руководствоваться базовыми принципами построения системы нематериального стимулирования персонала:

- Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого работника в зависимости от занимаемой должности, квалификации, результатов труда, соблюдения исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке;

- Стабильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;

- Поддержание имиджа организации как одной из ведущих на рынке;

- Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики организации в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;

- Анализ воздействия на персонал элементов внешней и внутренней среды организации и своевременная корректировка стимулирующего механизма.

Стимулирующий механизм организации должен учитывать существующую структуру управления персоналом в организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на фирме традиции и исторический опыт работы [46, с. 87].

Технология формирования стимулирующего механизма в части совершенствования нематериального стимулирования труда персонала организации требует решения ряда задач:

- Выявление факторов, определяющих удовлетворенность персонала в трудовой деятельности;
- Воздействие факторов внутренней и внешней среды на систему стимулирование труда персонала в организации;
- Определение возможности их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с условиями развития производственной системы;
- Выбор соответствующих методов и инструментов воздействия на нематериальное стимулирование, их разумное комплексное сочетание;
- Выявление нематериальных стимулирующих ресурсов в системе управлении персоналом в организации;
- Оценка эффективности нематериального стимулирования труда персонала в организации.

Таким образом, выделяют пять основных принципов системы стимулирования труда персонала в организации, которые помогут построить грамотную концепцию:

- принципы должны решать тактические задачи организации. То есть мотиваторы, выбранные для конкретной организации, должны быть направлены на решение первоочередных проблем;
- система должна охватывать всех работников организации. Это означает, что выбранные методы и принципы стимулирования должны воздействовать как на менеджеров, так и на производственных рабочих;
- важным фактором является степень развития организации. Например, для семейного бизнеса мотиватором выступает энтузиазм. Когда организация переходит на новый этап, нематериальное стимулирование должно также развиваться и ставить новые задачи;
- верный выбор методов и принципов. Нематериальные способы стимулирования труда персонала должны быть направлены на создание тех факторов, которые мотивируют всех сотрудников. Для этого нужно собрать сведения о них и узнать потребности;

– постоянное развитие. Однообразная система мотивации со временем устареет и уже не будет побуждать к действию. Поэтому нужно позаботиться о ежегодной разработке новой концепции [18, с.56].

1.3 Виды и формы нематериального стимулирования персонала

Безусловно, основная форма стимулирования персонала – это материальное вознаграждение, поскольку именно заработная плата является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, а также дополнительные стимулы (разовые и/или добавочные вознаграждения, премии).

Преимущество материального стимулирования состоит в том, что в отличие от нематериальных бонусов, оно исключительно необходимо для привлечения профессионалов, кроме того, деньги всегда бывают, кстати, то есть такой элемент стимулирования не требует дополнительного анализа и расчета своевременности.

Но нематериальное стимулирование, бесспорно, является самой надёжной. Ведь высокий уровень именно такой системы стимулирования позволяет организации удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, а также получать поддержку сотрудников в кризисной ситуации, когда финансовое стимулирование становится невозможным. Система стимулирования, в целом, выстраивает отношения внутри коллектива на основе общих ценностей и корпоративных целей, формирует эмоциональную привязанность, следствием чего является увлечённая и продуктивная работа всего коллектива, гарантирует стабильное и успешное развитие организации [32, с. 145].

К нематериальным стимулам обычно относят благодарности, пакет социальных льгот, повышение статуса и квалификации сотрудника. Однако, разделение мотивирующих факторов на материальные и нематериальные

весьма условно. Многие специалисты сходятся во мнении, что в конечном итоге все методы стимулирования материальны. Разумное сочетание и умелое использование различных методов стимулирования в организации могут принести впечатляющие бизнес-результаты.

Сочетание материального и нематериального стимулирования работников периодически изменяется в соответствии с условиями рынка труда, стратегий организации и ростом численности персонала. Поэтому очень важен постоянный анализ и контроль мотивационных программ в организации.

Следует отметить, что долгосрочный эффект нематериального стимулирования возможен исключительно при условии наличия в организации условий для нормальной работы (карьерный рост, достойный уровень заработной платы, эффективная организационная структура и порядок, разумная нагрузка на персонал).

Рассмотрим более подробно формы нематериального стимулирования персонала [19, с.99]:

– Содержание труда, как составляющая трудовой мотивации, приобретает в последнее время все большую значимость. У работника должна быть возможность карьерного роста, организация должна каждые три года повышать квалификацию своих работников, трудовая деятельность должна быть интересной для работников, монотонные должностные обязанности должны быть распределены среди работников равномерно, чтобы не перекладывать на одного специалиста всю рутинную работу.

Повышение квалификации должно проходить за счет кадрового резерва, состоящего из сотрудников своей организации. Работники должны быть заинтересованы в своей трудовой деятельности, они должны более активно проявлять свои интересы, от работников должна исходить инициатива, предложения, инновации, руководители, в свою очередь, должны прислушиваться к мнению подчиненных.

– Организация труда. Гибкий рабочий график также является элементом нематериального стимулирования. Сотруднику предоставляется возможность выбрать рабочий график, режим труда, неполную рабочую неделю, сдвинуть времени начала и окончания работы, а также выбрать удобное время для отпуска. Дистанционное рабочее место, так называемое «дистанционное присутствие» сотрудника на рабочем месте с помощью домашнего персонального компьютера (telecommuting) является отличным стимулом для тех сотрудников, содержание работы которых позволяет организации организовать труд таким образом.

Одним из самых распространенных видов стимулирования труда персонала являются социальные выплаты, поскольку содержат большое разнообразие форм стимулирования труда. Их применение зависит, прежде всего, от финансовых возможностей и стратегии организации в области управления персоналом. Рассмотрим некоторые из них:

1. Программы добровольного медицинского (негосударственного) страхования. Обычно, страховые организаций предлагают: амбулаторно-поликлиническую помощь, стоматологическую помощь в виде терапии, зубопротезирования, вызова врача на дом, скорую помощь, госпитализацию (экстренную или плановую), медицинскую помощь при поездках по России, медицинскую помощь при поездке за границу в командировку или на отдых, обеспечение медикаментами в офисе (офисную аптечку), обеспечение сотрудника любыми медикаментами по рецепту врача, вакцинацию, диспансеризацию и оформление медицинских книжек, врач в организации, круглосуточную консультационную помощь по телефону, консультацию у личного врача, индивидуальное сопровождение в медицинском учреждении.

Основные причины, по которым организации включают подобную социальную выплату в компенсационный пакет, заключаются в следующем:

– укрепление конкурентоспособности организации в смысле найма и удержания персонала, снижение текучести кадров, так как повышение

заботы о сотрудниках делает работу в организации более престижной, а сотрудника более лояльным;

– уменьшение или вообще исключение времени отсутствия сотрудника на рабочем месте по болезни благодаря использованию высококачественного современного медицинского оборудования и высокопрофессионального медицинского персонала;

– дополнение к заработной плате, оказывающее мотивирующее воздействие (кстати, эта - третья, а также первая причина характерны для всех видов социальных льгот);

– повышение производительности труда, так как отличное медицинское обслуживание является предпосылкой высокой работоспособности сотрудников [19, с.100].

2. Страхование. Этот вид страхования адресован тем, кто ездит в командировки. Кроме того, страхование может включать страхование от несчастного случая, причем стандартный договор страхования от несчастных случаев покрывает смерть, инвалидность, а также постоянную или временную потерю трудоспособности.

3. Программы пенсионного обеспечения. Смысл подобных программ – в гарантии достойной пенсии сотрудникам организации. Это прекрасный стимул долгосрочной лояльности сотрудников. Технически, и организация, и сотрудник делают ежемесячные взносы в специальный фонд, средства которого инвестируются в целях максимизации дохода на вложенный капитал в долгосрочной перспективе, а затем приносимый фондом доход становится источником выплаты пенсий бывшим сотрудникам организации.

4. Материальная помощь. Во многих организациях производится выплата материальной помощи в случае возникновения определенных семейных обстоятельств, таких как, юбилей, свадьба, рождение детей, смерть близких родственников, а также в некоторых экстренных случаях – кража, потоп, пожар, землетрясение. Сотрудники таких организаций обладают чувством защищенности, чувством уверенности в том, что в счастливую

минуту, а главное – в трудную ситуацию, у них есть точка опоры. Эти пособия носят разовый характер и выплачиваются лишь в исключительных случаях.

5. Отдых сотрудников является одним из наиболее эффективных видов нематериального стимулирования сотрудников организации. Здесь может рассматриваться отпуск (обязательный оплачиваемый ежегодный отпуск, отпуск по беременности и родам, отпуск в связи с болезнью, дополнительный отпуск). Некоторые организации берут на себя заботы о частичной или полной компенсации расходов в случае выезда сотрудников целых подразделений организации (даже с членами их семей) на совместный отдых в выходные дни или оплату расходов сотрудника на групповой или индивидуальный туризм, в том числе и за границу.

6. Спортивные мероприятия. Иногда организации занимаются организацией спортивного отдыха своих сотрудников и членов их семей, предоставляя им бесплатную возможность пользоваться бассейном, тренажерным залом, теннисными кортами, боулингом.

7. Культурные мероприятия. В последнее время многие организации для мотивации и удержания своего персонала стали использовать разнообразные культурные программы. Для этого они предоставляют сотрудникам либо бесплатно, либо со значительной скидкой билеты для посещения концертов, театральных постановок, художественных галерей. Искусство поощряет взаимодействие между людьми, которые иначе могли бы вообще не встретиться и не пообщаться друг с другом, следовательно, и не дать импульс к развитию организации, ее бизнеса.

8. Проведение корпоративных праздников с участием всего коллектива – очень распространенная и значимая форма нематериального стимулирования персонала. Люди сбрасывают накопившуюся усталость, чувствуют себя необходимыми коллективу.

9. Питание. Организации могут организовать питание в офисе, открыв «точку общепита» или заключив договор с организацией, привозящей

прямо в офис уже готовые обеды. Можно заключить договор на приоритетное обслуживание с предприятием общественного питания, расположенным в непосредственной близости от офиса или ежемесячно выплачивать сотрудникам определенный денежный эквивалент, покрывающий затраты на питание (дотация).

10. Транспортное обслуживание. Некоторые организации практикуют, оплату ежемесячных проездных документов или ежемесячные выплаты фиксированной суммы на компенсацию транспортных расходов своих сотрудников. Иногда оплачиваются даже расходы на такси.

11. Подписка на периодические издания. Некоторые организации обеспечивают своих сотрудников бесплатной подпиской на периодические издания, кому это необходимо для работы.

К нематериальным факторам, стимулирования работников в коллективе, относятся:

1. Моральное поощрение – эффективный и не всегда дорогостоящий инструмент трудовой мотивации. Это публичное признание заслуг человека с вручением благодарственных грамот, вывешиванием приказов о награждении на корпоративном портале, различные соревнования и конкурсы, символы статуса;

2. Карьерный рост. Посредством планирования карьеры сотрудники могут определить, какую должность и за какое время они могут достичь, если приобретут соответствующий опыт и знания. Важно учитывать перспективы роста, так как бессмысленно ориентироваться на тех, кто уже не сможет вырасти на данной должности. Наряду с возможностью карьерного роста существует и горизонтальная ротация персонала. Организация должна поддерживать передвижения персонала. Работая на новой должности, сотрудники продолжают обучаться, и если человек хочет развиваться и узнать нечто новое, он легко вливается в работу нового для него отдела.

3. Программы обучения персонала. Если организация берет на себя полностью или хотя бы частично оплату повышения квалификации своих

сотрудников, оплату обучения в вузах, оплату стажировок и прочее, то престиж такой организации, а главное ее эффективность, резко возрастает. Сотрудники также получают возможность перспективного роста, признание членов коллектива и руководства.

4. Информированность о результатах работы признается одним из важных условий роста производительности труда, получения большего эффекта от повышения квалификации и, наконец, совершенствования всей работы. Весьма желательно, чтобы сотрудник узнавал о результатах выполненной работы не только из статистических сводок, отчетов и сообщений руководителя, но и сам постоянно интересовался ходом решения проблемы. Иначе он мысленно оценку своей деятельности подменяет оценкой отношения к нему руководителя. Реализация ряда решений занимает значительное время, нередко год или два. Но даже в таком случае важно, чтобы те, кто их готовил, знали бы о результатах.

5. Наличие прямых связей, установление последовательности в работе и личная ответственность взаимосвязаны. Когда готовится решение, целесообразно создать отдельным соисполнителям возможность непосредственно советоваться друг с другом помимо официально проводимых совещаний и коллективных обсуждений. В ряде случаев такие связи рекомендуются руководством, в частности, при решении вопросов, возникающих в ходе строительства, проектирования, при подготовке решений, носящих межотраслевой характер. Мелочная опека и жесткое регламентирование работы, особенно если она носит творческий характер, не приносят пользы.

6. Престижность работы – также прекрасный стимул для сотрудников. Важным в этом смысле является не только имя компании, но и условия, в которых работает персонал, например, то, как выглядит рабочее место или дизайн офиса. Рабочее место сотрудника должно быть функциональным и максимально приспособленным к специфике выполняемой работы [19, с.101].

Таким образом, изучив теоретические основы системы нематериального стимулирования персонала в организации, мы пришли к выводу, что нематериальное стимулирование труда персонала направлено на повышение лояльности сотрудников к организации, одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат.

Под нематериальными стимулированием понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны организации.

Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в организации. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: творческое стимулирование; организационное стимулирование; корпоративная культура; моральное стимулирование; стимулирование свободным временем; стимулирование обучением.

Каждая организация разрабатывает собственную систему нематериального стимулирования, в первую очередь, руководствуясь особенностями коммерческой деятельности, стратегическими задачами и «традициями» корпоративной культуры. Однако для повышения эффективности системы необходимо соблюсти несколько правил:

1. Система нематериального стимулирования должна способствовать решению тактических задач организации.
2. Нематериальное стимулирование необходимо применять в отношении всех категорий работников.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СПАО «РЕСО-ГАРАНТИЯ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Белгородский филиал – Страховое публичное акционерное общество «РЕСО-Гарантия» (СПАО «Ресо-гарантия») начал свою работу весной 2001 года, став одним из первых представительств РЕСО-Гарантия в Черноземье.

Центральный офис находится в г. Москва. РЕСО-Гарантия – агентская компания, в ней работают свыше 22 тысячи агентов. Филиальная сеть - одна из крупнейших в России, которая включает в себя более 900 филиалов и офисов продаж во всех регионах России. Продуктами и услугами РЕСО-Гарантия пользуются более 11 млн. клиентов – организаций и частных лиц.

В группу РЕСО-гарантия входит ряд страховых компаний СНГ - «НСК» (Казахстан), «Белросстрах» (Беларусь), «РЕСО» (Армения), также Холдинг имеет стратегического партнера и на территории Украины – «ПРОСТО-страхование». Партнерами РЕСО-Гарантия по перестраховочным программам являются компании Munich Re, Hannover Re, SCOR, Sirius, Partner Re, Gen Re и многие другие.

СПАО «Ресо-гарантия» – универсальная страховая компания, которая имеет лицензии на 104 вида страхования (государственные лицензии С № 1209 77 и П №1209 77 от 09.12.2005).

Страховые продукты СПАО «Ресо-гарантия» учитывают особенности местного рынка. Для каждого клиента, будь то крупное предприятие или человек со скромным достатком, специалисты компании подбирают наиболее выгодные программы и условия страхования.

Полное фирменное наименование: Страховое публичное акционерное общество. Сокращенное наименование: СПАО «Ресо-гарантия».

Юридический адрес компании: 308015, г. Белгород, ул. Парковая, д. 1.

Основной вид деятельности – автострахование, страхование имущества юридических и физических лиц, предприятий малого и среднего бизнеса.

Компания, являясь юридическим лицом, имеет круглую печать, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а так же зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации. Компания организует, и осуществляет свою деятельность на основании Устава (Приложение 1) и законодательства Российской Федерации.

Целью деятельности СПАО «Ресо-гарантия» является получение прибыли и наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей российских и иностранных юридических и физических лиц в товарах, работах и услугах, оказываемых компанией в соответствии с предметом его деятельности.

СПАО «Ресо-гарантия» осуществляет широкий спектр услуг по страхованию физических и юридических лиц.

Приоритетными направлениями деятельности являются:

- автострахование (КАСКО и ОСАГО, а также ДГО);
- добровольное медицинское страхование;
- страхование имущества физических и юридических лиц;
- ипотечное страхование;
- страхование туристов;
- страхование от несчастных случаев и другие виды.

Высшим органом управления СПАО «Ресо-гарантия» является Общее собрание акционеров. В период между собраниями общее руководство страховой компанией осуществляет Совет директоров СПАО «Ресо-гарантия».

Совет директоров СПАО «Ресо-гарантия» исполняет важнейшие управленческие функции:

- определяет стратегию развития страховой компании;

- ставит стратегические цели перед исполнительным менеджментом и контролирует их реализацию;
- назначает ключевых руководителей;
- совершенствует корпоративное управление.

В качестве экспертных органов Совета директоров выступают комитеты:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по вознаграждениям;
- Комитет по инвестициям.

Данные комитеты, которые осуществляют предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов деятельности компании и предоставляют Совету директоров свои рекомендации.

СПАО «Ресо-гарантия» имеет линейно-функциональную структуру управления. Руководителю страховой компании при разработке конкретных вопросов, поставленных задач, подготовке соответствующих решений, планов помогает специальный аппарат состоящих из отделов. Каждым отделом руководят опытные специалисты, начальники отделов. В СПАО «Ресо-гарантия» сформирована сильная и профессиональная команда менеджеров высшего и среднего звена.

Сегодня в СПАО «Ресо-гарантия» работает 45 штатных сотрудника и 171 агент. Руководит СПАО «Ресо-гарантия» - директор.

В 2011 году СПАО «Ресо-гарантия» получила сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2018. Сертификат удостоверяет, что система менеджмента качества СПАО «Ресо-гарантия», применительно к страхованию и перестрахованию, отвечает требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2018 и бизнес-процессы в компании соответствуют международным стандартам. В 2016 году уровень качества был подтвержден сертификатом ГОСТ ИСО 9001-2015.

Структуру СПАО «Ресо-гарантия» представим на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура СПАО «Ресо-гарантия»

Также СПАО «Ресо-гарантия» предлагает накопительное страхование жизни.

СПАО «Ресо-гарантия» стала лауреатом главной страховой премии страны «Золотая Саламандра» в нескольких почетных номинациях в 2005, 2008, 2011 и 2012 годах. Также компания является лауреатом общенационального конкурса «Народная марка/Марка №1 в России» в

номинации «Страховая компания». СПАО «Ресо-гарантия» в 2016 году заняла 121 место в рейтинге «Эксперт - 600. Крупнейшие компании России».

СПАО «Ресо-гарантия» постоянно участвует в городских мероприятиях, проводимых Белгородской торгово-промышленной палатой, а также в тендерах городского, районных, областного уровней на право страхования техники, недвижимости и прочего имущества.

Постоянными клиентами компании являются «Сбербанк РФ», «Альфа-Банк», «Внешторгбанк», «МДМ-банк», «МосКредБанк», «БиЛайн», «Связьинвест», группа компаний «Русский алюминий», «Транснефть», ТЦ «Маяк», «1000 мелочей» и др.

Также клиентами СПАО «Ресо-гарантия» являются более 71 тысячи физических лиц и более тысячи компаний и организаций по г.Белгороду и Белгородской области.

По итогам 2016 года СПАО «Ресо-гарантия» занимает 4 место по сборам на региональном рынке.

СПАО «Ресо-гарантия» является лидером страхового рынка как по заключенным договорам ОСАГО на типографском бланке, так и в электронном виде. Оформление электронных полисов на сайте компании осуществляется в штатном режиме. Для обеспечения доступности электронного ОСАГО Российским Союзом Автостраховщиков (РСА) с 25 июля 2017 года введен новый сервис. Клиентам компании предоставляется возможность гарантированного приобретения электронного полиса ОСАГО.

При переходе на сайт РСА все данные, введенные клиентом в личном кабинете, будут автоматически переданы в РСА по защищенным каналам связи.

Качество страховой защиты СПАО «Ресо-гарантия» обеспечено не только значительным собственным капиталом и многолетним опытом страхования, но также и перестраховочной защитой. Надежность заключаемых договоров страхования обусловлена тщательно выбранной программой перестрахования крупных рисков. СПАО «Ресо-гарантия»

пользуется услугами всемирно известных перестраховочных обществ: SCOR, AXA, Hannover Re, Lloyd's, Mitsui Sumitomo Reinsurance Limited, Cologne & General Re, Munich Re, Swiss Re.

В соответствии с лицензиями страховая компания СПАО «Ресо-гарантия» имеет право на проведение деятельности по следующим видам страхования:

- страхование средств автотранспорта;
- обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- страхование гражданской ответственности авто владельцев;
- страхование имущества юридических и физических лиц от огня и других опасностей;
- страхование от перерыва в производстве;
- страхование арендуемого нежилого фонда г. Белгорода;
- строительно-монтажное страхование;
- страхование буровых работ;
- страхование газо-, нефте- и нефтепродуктопроводов;
- страхование грузов;
- страхование воздушных судов;
- страхование животных;
- медицинское страхование граждан;
- страхование на случай смертельно опасных заболеваний;
- страхование от несчастных случаев и болезней;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование от несчастных случаев (для детей) – особые условия;
- комбинированное коллективное страхование жизни работников за счет средств предпринимателя;
- накопительное страхование жизни;
- кредитное страхование жизни;
- страхование дополнительной пенсии;

- страхование ренты;
- страхование на случай смерти и расходов на ритуальные услуги;
- комплексное страхование банков;
- страхование неисполнения договорных обязательств;
- страхование потери имущества в результате прекращения права собственности;
- страхование риска не проведения мероприятия;
- страхование экспортно-импортных кредитов и т.д.

СПАО «Ресо-гарантия» ведет свою деятельность в соответствии с российским законодательством и нормами международного права. Одновременно компания руководствуется внутренними нормативными документами, которые разработаны на основе законов и подзаконных нормативных актов и призваны конкретизировать их положения для более эффективного ведения деятельности.

Кроме того, в СПАО «Ресо-гарантия» разработан ряд внутренних нормативных документов, налагающих на компанию добровольные обязательства в самых различных аспектах ее деятельности (например, корпоративного управления), с тем, чтобы максимально полно соответствовать ожиданиям всех заинтересованных сторон.

СПАО «Ресо-гарантия» ведет деятельность в полном соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и предлагает более 100 видов страховых услуг. Компания располагает лицензиями:

- Лицензия ОС №1209-03 от 20.08.2015 на осуществление обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- Лицензия ОС №1209-04 от 20.08.2015 на осуществление обязательного страхования гражданской ответственности владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте;

- Лицензия ОС №1209-05 от 20.08.2015 на осуществление обязательного страхования гражданской ответственности перевозчика за причинение при перевозках вреда жизни, здоровью, имуществу пассажиров;
- Лицензия СИ №1209 от 20.08.2015 на осуществление добровольного имущественного страхования;
- Лицензия СЛ №1209 от 20.08.2015 на осуществление добровольного личного страхования, за исключением добровольного страхования жизни;
- Лицензия ПС №1209 от 20.08.2015 на осуществление перестрахования.

Рассмотрим экономическую сторону СПАО «Ресо-гарантия».

В экономике рыночного типа страхование выступает, с одной стороны, средством защиты имущественных интересов физических и юридических лиц, а с другой – коммерческой деятельностью, приносящей прибыль.

Источниками прибыли СПАО «Ресо-гарантия» выступают доходы от собственной страховой деятельности (в основном за счет страховых платежей), а также от инвестиционных вложений временно свободных денег в перспективные объекты материального производства и в непроизводственные сферы: акции предприятий, банковские депозиты и др.

В СПАО «Ресо-гарантия» доля рынка (без учета ОМС) 6,8%. На протяжении нескольких лет СПАО «Ресо-гарантия» демонстрирует постепенное наращивание доли рынка: с 5,4% в 2016 году, 6,8% в 2017 году с приростом около 0,5 % в год.

Страховые услуги в розничном сегменте занимают наибольшую часть портфеля компании. По договорам с физическими лицами за 2017 год собрано 813 000 рублей. Из общего объема собранных страховых премий 65% приходится на розничные продажи. 85% договоров обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств составляют договоры, заключенные с физическими лицами.

Всего за 2017 год СПАО «Ресо-гарантия» собрала около 35 млн. рублей страховой премии, что превысило сборы за аналогичный период 2016 года на 21,5%.

В таблице 2.1 рассмотрим отчет о финансовых результатах СПАО «Ресо-гарантия» за 2015-2017 год.

Таблица 2.1

Отчет о финансовых результатах СПАО «Ресо-гарантия» (тыс.руб)

Форма № 2	2015 год	2016 год	2017 год
Выручка	30426	32248	34982
Себестоимость продаж	29713	31170	34474
Валовая прибыль (убыток)	713	1078	508
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	713	1078	508
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	389	1124	61
Прочие расходы	0	138	188
Прибыль (убыток) до налогообложения	1102	2064	381
Текущий налог на прибыль	0	0	0
Постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0
Прочее	320	562	377
Чистая прибыль (убыток)	782	1502	813

Из таблицы 2.1 видно, что в компании в 2017 году выручка увеличилась на 2 734 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом, прочие расходы в 2017 году увеличились по сравнению с 2016 годом на 50 тыс. руб., в связи с этим, чистая прибыль уменьшилась в 2017 году на 689 тыс. руб.

Основным направлением работы остается автострахование, включая КАСКО, ОСАГО и добровольное страхование автогражданской ответственности (ДГО). Сборы по этим видам выросли на 21% по сравнению с аналогичным периодом 2016 годом и достигли 17 млн. 073 тыс. рублей, а выплаты выросли на 20% и составили более 9 млн. 652 тыс. рублей. В том

числе по страхованию автомобилей от хищения и ущерба (КАСКО) заключено более 22 тыс. договоров, сборы по которым составили 11 млн. 555 тыс. рублей, что на 24% больше, чем в 2016 году. Выплаты по страховым случаям в 2017 году выросли на 33% относительно аналогичного периода 2016 года и составили более 6 млн. 830 тыс. рублей. Большая часть портфеля по КАСКО - 9 млрд. 545 тыс. рублей сборов и 5 млн. 577 тыс. рублей выплат – приходится на договоры с частными лицами.

По ОСАГО компанией заключено более 15 тыс. страховых договоров. Финансирование за автострахование представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Финансирование за автострахование в 2017 году (млн.)

Вид страхования	2017 год сумма	разница с 2016 годом (%)
Автострахование (КАСКО, ОСАГО, ДГО) страховая премия	17 073	>21%
выплаты по страховым случаям	9 652	>20%
в т.ч. страхование автомобилей от хищения и ущерба (КАСКО) страховая премия	11 555	>24%
выплаты по страховым случаям в т.ч. ОСАГО	6 830	>33%
страховая премия	5 099	>16%
выплаты по страховым случаям	2 691	

Из таблицы 2.2 видно, что в 2017 году собрано 5 млн. рублей страховой премии, что на 16% больше, чем в 2016 году. По страховым случаям выплачено 2 млн. 691 тыс. рублей.

В том числе по страхованию имущества юридических лиц заключено более 16 тыс. договоров, сборы составили более 2 млн. 852 тыс. рублей, выплаты составили 403 тыс. рублей, что на 11,6% больше, чем в 2016 году, таблица 2.3.

Таблица 2.3

Страхование имущества в 2017 году (млн.руб.)

Вид страхования	2017 год сумма	разница с 2016 годом (%)
Страхование имущества страховая премия	3 540	>6%
выплата по страховому случаю	637	>10%
в т.ч. страхование юридических лиц страховая премия	2 852	
выплата по страховому случаю	403	>11,6%

Из таблицы видно, что по страхованию имущества (без учета автоКАСКО) СПАО «Ресо-гарантия» собрала 3 млн. 540 тыс. рублей страховой премии, выплаты составили почти 637 тыс. рублей.

По сравнению с 2016 годом сборы выросли на 6%, а выплаты – на 10%.

По страховым случаям выплачено более 16 890 рублей, таблица 2.4.

Таблица 2.4

Страхование квартир, дач, частных домов в 2017 году (млн.руб)

Вид страхования	2017 год сумма	разница с 2016 годом (%)
Страхование квартир страховая премия	30 970	>18%
выплата по страховому случаю	6 440	
Страхование дач, частных домов страховая премия	36 650	>18%
выплата по страховому случаю	16 890	

Из таблицы видно, что в 2017 году заключено более 66 тыс. договоров по страхованию квартир. По данному виду страхования СПАО «Ресо-гарантия» собрала 30 970 тыс. рублей.

Это на 18% больше чем за аналогичный период в 2016 году. Выплаты составили 6 440 тыс. рублей. По страхованию дач и частных домов заключено почти 36 650 тыс. страховых договоров, выплачено по страховому случаю 16 890 тыс. рублей, что на 18% больше показателей прошлого года.

Таким образом, рассматривая экономическую составляющую СПАО «Ресо-гарантия» мы выяснили, что компания заключила 129 тыс. договоров, собрав 5 млн. 131 тыс. рублей страховой премии, что на 27% больше результатов в предыдущем году.

Выплаты по страховым случаям составили более 2 млн. 529 тыс. рублей. Основные сборы по этому виду приходятся на добровольное медицинское страхование, автострахование и страхование имущества.

Клиентами компании являются более 71 тысячи физических лиц и более тысячи компаний Белгородской области. По итогам 2016 года филиал занимает 4 место по сборам на региональном рынке.

Компания финансово устойчива. Прибыль, остающаяся у компании после уплаты налогов, иных платежей и сборов в бюджет и внебюджетные фонды, поступает в полное его распоряжение и используется компанией самостоятельно.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Трудовые ресурсы (персонал организации) являются не менее значимыми основных средств для организации. Именно то, насколько рационально их использует предприятие и как хорошо ими оно обеспечено, обуславливает эффективность работы производства в целом. Этого добиваются за счет грамотно организованного управленческого аппарата, стимуляции и поощрения работников, а также использование в организации квалифицированных кадров. Важным фактором, оказывающим влияние на уровень использования рабочей силы и эффективность производства, является обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами (персоналом).

Штатный состав СПАО «Ресо-гарантия» в 2017 году составляет – 45 человек.

Руководит СПАО «Ресо-гарантия» директор. В его должностные обязанности входит:

- организация деятельности филиала,
- руководство коллективом,
- построение бизнес-процессов,
- формирование сбалансированного «портфеля», развитие всех видов страхования,
- формирование клиентской базы, ведение переговоров и заключение договоров,
- рассмотрение страховых претензий.

Также в обязанности директора входит построение эффективной команды, подбор персонала, мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Формирование штатной структуры в соответствии с требованиями ГО.

Результатом его деятельности на занимаемой должности является:

- увеличение объема бизнеса,
- своевременная корректная отчетность, отсутствие обоснованных замечаний.

В подчинении директора находится отдел кадров, который организует работу по управлению персоналом в СПАО «Ресо-гарантия».

Проанализируем структуру численности персонала в СПАО «Ресо-гарантия» в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Категории работающих в СПАО «Ресо-гарантия» за 2015 - 2017 годы

Категории работающих	Количество человек			2016/15 %	2017/16 %
	2015 год	2016 год	2017 год		
Всего	40	45	45	11,1	0
в том числе:					
Рабочие	0	0	0	0	0
Руководители	1	1	1	0	0
Специалисты	39	44	44	11,1	0

Из таблицы видно, что в СПАО «Ресо-гарантия» один руководитель и 44 человека специалисты (97,7%).

Рассмотрим уровень средней заработной платы сотрудников СПАО «Ресо-гарантия» в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Средний размер заработной платы, (руб.)

Категории работающих	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017/2015 (+,-)	Отклонени я 2017/2015 (%)
Всего	27 000	29 500	30 700	+ 3700	+12,0
Руководители	35 500	38 000	40 000	+ 500	+1,25
Специалисты	25 500	27 000	28 000	+2500	+8,9

В ходе анализа средней заработной платы персонала СПАО «Ресо-гарантия», выявлена динамика заработной платы в течение трех лет. За 2015-2017 год заработная плата персонала увеличивается с каждым годом, что говорит о положительной динамике организации.

Далее рассмотрим структуру персонала СПАО «Ресо-гарантия» по возрастному признаку (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Возрастной состав работников СПАО «Ресо-гарантия» за 2015 - 2017 гг.

Возраст, лет	Количество человек			% от общей численности		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год
18-30	1	2	2	2,5	4,4	4,4
30-40	20	23	23	50,0	51,1	51,1
40-50	18	19	19	45,0	42,2	42,2
50-60	1	1	1	2,5	2,2	2,2
Всего	40	45	45	100	100	100

Основываясь на данных, приведенных в таблице 2.7, можно сделать вывод о том, что в СПАО «Ресо-гарантия» работают преимущественно люди среднего возраста. Значительный удельный вес занимает группа от 30 до 40, на ее долю приходится 51,1% в 2017 году и 40-50 лет – 42,2%. Группы старшей возрастной категории за последние два года не изменилось.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Половая структура кадров СПАО «Ресо-гарантия» за 2015 - 2017 гг.

Пол	Численность, чел.			% от общей численности		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год
Женщины	27	28	28	67,5	62,2	62,2
Мужчины	13	17	17	32,5	37,7	37,7
Всего	40	45	45	100	100	100

Проводя анализ структуры кадров СПАО «Ресо-гарантия» по половому признаку можно сделать следующие выводы: численность мужчин немного меньше численности женщин. Количество мужчин в 2017 году составляет 17 человек и 37,7%, а женщин в 2017 году 28 человек и 62,2%.

Анализ персонала по общему трудовому стажу работы представим в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Стаж работы персонала в СПАО «Ресо-гарантия»

Стаж работы в отрасли	Период времени, лет			Изменение 2015 - 2017	Доля, % от общего количества
	2015 год	2016 год	2017 год		
до 1 года	1	5	5	+4	8,9
1-5 лет	7	8	8	+1	2,2
5-10 лет	21	21	21	0	0
10-15 лет	11	11	11	0	0
Всего	40	45	45	+5	11,1

Исходя из таблицы 2.9 видно, что трудовой коллектив организации стабильный и постоянный. В организации наблюдается средняя текучесть кадров. Основной контингент работают в организации более 10 лет.

Качественная оценка персонала (уровень образования) изучаемой организации представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Образовательная структура персонала в СПАО «Ресо-гарантия»

Образование	Количество человек			% от общей численности		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015	2016	2017
Среднее техническое	0	0	0	0	0	0
Высшее	40	45	45	100	100	100
Всего	40	45	45			

Из данных таблицы 2.10 видно, что в СПАО «Ресо-гарантия» весь персонал с высшим образованием.

В таблице 2.11 раскроем анализ кадровых процессов в СПАО «Ресо-гарантия».

Таблица 2.11

Анализ основных кадровых процессов в СПАО «Ресо-гарантия»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонения 2017/2015 (+,-)	Отклонения 2017/2015 (%)
Среднесписочное число работников, чел.	40	45	45	+5	+11,1
На начало отчетного периода	40	45	45	+5	+11,1
Принято всего, чел.	3	5	2	- 1	- 2,2
Выбыло всего, чел.	3	0	2	- 1	- 2,2
- по сокращению штатов:	0	0	0	0	0
- по собственному желанию:	3	0	2	- 1	- 2,2
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	0
На конец отчетного периода	3	0	2	- 1	- 2,2
Коэффициент оборота по приему	7,5	11,1	4,4	- 1	- 2,2
Коэффициент оборота по выбытию	7,5	0	4,4	- 1	- 2,2
Коэффициент постоянства кадров	92,5	100,0	95,5	- 1	- 2,2
Коэффициент текучести кадров	7,5	0	4,4	- 1	- 2,2

Из таблицы 2.5 видно, что за 2016 и 2017 годы общее количество персонала не меняется – 45 чел. В 2017 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличение штатной численности на 5 человек. Коэффициент оборота по приему в 2017 году увеличился. Текучка кадров в СПАО «Ресо-гарантия» присутствует, что связано с неудовлетворенностью зар. платой.

Из вышесказанного следует, что в СПАО «Ресо-гарантия» в 2017 году работают 45 штатных сотрудников и 171 страховой агент. Демографический состав персонала – больше женщин (62,2%), чем мужчин (37,7%). Все сотрудники с высшим образованием, стаж работы в данной организации около десяти лет.

2.3 Изучение актуального состояния системы нематериального стимулирования персонала организации

В настоящее время руководители организаций задумываются о том, каким образом можно повысить эффективность работы сотрудников своей организации. Как правило, самым простым способом является повышение заработной платы или выплата премии. Но СПАО «Ресо-гарантия» не имеет возможности постоянно мотивировать своих сотрудников с помощью денежных средств.

Представим виды поощрений и порядок их определения в СПАО «Ресо-гарантия». За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества обслуживания клиентов, экономию средств страховой компании, продолжительную и безупречную работу, своевременное и добросовестное исполнение работниками своих должностных обязанностей, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие виды нематериальных и моральных поощрений:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- представление к званию « Лучший по профессии».

Благодарность объявляется сотрудникам страховой компании за конкретные достижения, связанные с проведением отдельных разовых мероприятий, организуемых по поручению руководителя; активным участием в проведении мероприятий; выполнением на высоком уровне адресных поручений руководителя; за успехи в трудовой деятельности страховой компании.

Благодарность объявляется в виде приказа по страховой компании. На основании приказа об объявлении благодарности данная запись вносится в трудовую книжку работника.

Порядок награждения ценным подарком аналогичен порядку объявления благодарности. Вид ценного подарка определяется с учетом средств, выделенных приказом руководителя из фонда материального поощрения, личности награждаемого, пожеланий страховой компании.

Поощрение в виде награждения ценным подарком может применяться одновременно с объявлением работнику благодарности.

Почетной грамотой награждаются работники страховой компании за добросовестный и безупречный труд, профессиональное мастерство, имеющие стаж работы в данном коллективе не менее 3 лет, а также лица, способствующие развитию страховой компании и принимающие активное участие в мероприятиях, проводимых в СПАО «Ресо-гарантия».

Награждение Почетной грамотой производится приказом руководителя страховой компании и вручается на собрании трудового коллектива. Данная запись также вносится в трудовую книжку.

В СПАО «Ресо-гарантия» имеется положение о нематериальном стимулировании (Приложение 2). Это Положение описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов, для сотрудников СПАО «Ресо-гарантия».

Все сотрудники СПАО «Ресо-гарантия» могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты.

Выделение средств для поощрения сотрудников предусматривается при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения сотрудников. Фонд нематериальной стимуляции формируется по результатам каждого финансового года и утверждается руководителем страховой компании.

При отсутствии прибыли в компании фонд нематериального поощрения не формируется.

Пакет системы нематериального стимулирования в СПАО «Ресо-гарантия» формируется из следующих основных видов нематериальных стимулов:

- поощрение сотрудников,
- изменение статуса сотрудника – повышение по службе, ротация или другая желаемая для сотрудника смена должности либо деятельности,
- обучение сотрудников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации,
- организация корпоративного досуга – выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей сотрудников,
- льготы, не предусмотренные Трудовым кодексом РФ (предоставление сотрудникам программ негосударственных пенсионных фондов, льгот по кредитам, страхованию жизни, материальной помощи).

Также, в целях социальной защиты, в СПАО «Ресо-гарантия» увольняющимся работникам предоставляются следующие социальные гарантии:

- работникам, уволенным не более чем за 2 года до наступления возраста для назначения пенсии по старости, включая пенсию на льготных условиях, при ее назначении, в том числе досрочно в соответствии с Законом Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации», по предложению государственных учреждений службы занятости назначается корпоративная пенсия в порядке, установленном в организации, и производится выплата единовременного поощрения за добросовестный труд;
- если работник, проработавший в СПАО «Ресо-гарантия» 15 и более лет и увольняется не более чем за 2 года до наступления пенсионного возраста для назначения пенсии по старости, включая пенсию на льготных условиях, государственными учреждениями службы занятости по каким-либо причинам в течение 6 месяцев не выдано предложение о направлении

на пенсию досрочно, то работник вправе может обратиться к работодателю с заявлением о выплате ему выходного пособия в размере 2300 рублей за каждый отработанный в страховой компании год сверх установленного законодательством Российской Федерации.

В этом случае единовременное поощрение за добросовестный труд не выплачивается, а негосударственная пенсия, размер которой устанавливается исходя из суммарной величины пенсионных обязательств, учтенных на его именном пенсионном счете, сформированных на условиях паритетного участия за счет пенсионных взносов СПАО «Ресо-гарантия» и участника-вкладчика назначается за период его страхового стажа;

– при увольнении работника, проработавшего в СПАО «Ресо-гарантия» 15 и более лет, выплачивается сверх предусмотренного законодательством Российской Федерации выходное пособие в размере 2300 рублей за каждый отработанный в организации год;

– работникам СПАО «Ресо-гарантия» оказывается материальная помощь не более одного раза в календарном году при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск в порядке, установленном в страховой компании с учетом мотивированного мнения Профсоюза, в пределах бюджетных средств;

– работникам предоставляется отпуск до пяти календарных дней, один из которых предоставлять с оплатой в размере тарифной ставки (оклада), а остальные – без сохранения заработной платы по случаю рождения ребенка (детей), регистрации брака (в том числе брака детей);

– при рождении ребенка работникам выплачивается (одному из родителей) единовременное пособие в размере 4600 рублей на каждого новорожденного сверх установленного законодательством Российской Федерации;

– работникам производится оплата пособия по беременности и родам в размере 100 процентов среднемесячного заработка;

– работникам выплачивается, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от полутора до трех лет, ежемесячное пособие в размере 4600 рублей, за исключением случаев работы на условиях неполного рабочего времени во время нахождения работника в отпуске по уходу за ребенком. При рождении двух и более детей пособие выплачивается на каждого ребенка;

– работникам оказывается в дополнение к установленному законодательством Российской Федерации перечню гарантий, бесплатных услуг и пособий на погребение единовременную материальную помощь на предоставление ритуальных услуг семьям умерших работников, иным лицам, взявшим на себя обязанность осуществить погребение умерших работников или произвести оплату счетов сторонних организаций за предоставленные ритуальные услуги, в размере от 11500 до 23000 рублей, а также помощь в организации похорон (транспорт и др.);

– работникам предоставляются дни (не более трех) с оплатой по тарифной ставке (окладу) в случае смерти членов семьи (муж, жена, дети, родители). Оплате по тарифной ставке (окладу) подлежат рабочие часы по графику работы работника, приходящиеся на указанные дни;

– работникам выплачивается, в соответствии со статьей 7 Федерального закона «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» на страховое возмещение при гибели работника вследствие несчастного случая на производстве, единовременное пособие в размере не менее двадцати четырех среднемесячных заработков погибшего, за вычетом суммы единовременной страховой выплаты. Каждому ребенку погибшего работника до достижения им 18 лет выплачивать ежемесячное пособие;

– при установлении работнику группы инвалидности вследствие несчастного случая на производстве по вине организации или

профессионального заболевания выплачивается единовременное пособие по инвалидности в размере в зависимости от группы инвалидности не менее:

1 группа – девяти среднемесячных заработков работника,

2 группа – шести среднемесячных заработков работника,

3 группа – трех среднемесячных заработков работника за вычетом суммы единовременной страховой выплаты пострадавшему, за исключением несчастных случаев с работниками, находившимися в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

– при необходимости увольняющемуся работнику предоставляется с учетом производственных условий до 3 оплачиваемых рабочих дней в месяц с сохранением среднего заработка для самостоятельного поиска работы;

– работникам-матерям (опекунам) детей, обучающихся в общеобразовательных учреждениях, предоставляется один нерабочий день в День знаний 1 сентября, без оплаты;

– работникам оказывается единовременная денежная помощь в размере 4600 рублей при возвращении на работу в организацию уволенных в запас военнослужащих по призыву.

В СПАО «Ресо-гарантия» работникам выделяется минимальный индивидуальный социальный пакет:

– членам семей работников (муж, жена, дети в возрасте до 18 лет и дети, обучающиеся очно в высших и средних специальных учебных заведениях до достижения ими возраста 24 года, родители, если они являются инвалидами или неработающими пенсионерами) предоставляется обязательное медицинское страхование в пределах выделенных организацией финансовых средств;

– работникам осуществляется частичная компенсация затрат на занятия физической культурой в платных секциях и группах из расчета не менее 300 рублей на одного работника в год.

Адресная корпоративная поддержка работников:

– работникам оказывается корпоративная поддержка в части субсидирования работников, получивших высшее образование с помощью корпоративного образовательного кредита, полученного в порядке, установленном в организации;

– работникам предоставляется негосударственное пенсионное обеспечение через негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» в порядке, установленном в организации;

– работникам предоставляется санаторно-курортное и реабилитационное лечение, оздоровление и отдых, а также для членов их семей в санаториях, профилакториях, пансионатах, на базах отдыха и в других учреждениях оздоровления и отдыха в порядке, установленном в организации с учетом мотивированного мнения Профсоюза;

– Профсоюз организует отдых и оздоровление детей работников в порядке, установленном в организации;

– Профсоюз обеспечивает на паритетных условиях страхование детей работников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных лагерях и время нахождения в пути в лагерь и обратно (при организованном заезде-выезде).

В таблице 2.12 рассмотрим затраты СПАО «Ресо-гарантия» на различные виды мотивации и стимулирования.

Таблица 2.12

Затраты СПАО «Ресо-гарантия» на различные виды мотивации и стимулирования

Виды поощрений	2015 год	2016 год	2017 год
Премии в конце года	360 000	405 000	450 000
Пособия по беременности и родам	50 000	50 000	50 000
Премии за перевыполнение плана	100 000	100 000	100 000

Из таблицы 2.12 видно, что организация в 2017 году затратила 600000 рублей, средства были потрачены на премии в конце года лучшим

сотрудникам организации, за рождение ребенка организация выплатила одноразовое пособие и также были поощрены некоторые сотрудники за перевыполнение плана. На нематериальное стимулирование в 2017 году организация не затратила денежных средств.

После проведенного исследования по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала работникам СПАО «Ресо-гарантия» нами было предложено сотрудникам страховой компании ответить на небольшую анкету (Приложение 3).

На вопрос: «В какой мере Вас устраивает нематериальная система поощрения в Вашей организации?» 100% респондентов ответили, что нет.

На вопрос: «Какие формы нематериального стимулирования труда более значимы для Вас?» мнения респондентов разделились, 80% респондентов отметили: гибкий рабочий график; дополнительные дни отпуска за переработанное время; возможность обучения и повышения квалификации. И самостоятельно добавили: предоставление льготной страховой программы, в которую входит амбулаторная, стационарная и скорая помощь, вызов врача на дом, а также пакет стоматологических услуг.

На вопрос: «Что наиболее эффективно стимулирует Вас к улучшению Вашей трудовой деятельности?» 100% респондентов ответили: денежное поощрение и внимание со стороны руководства.

Таким образом, мы проанализировали систему нематериального стимулирования персонала в СПАО «Ресо-гарантия» и пришли к выводу:

1. В организации требуется постоянный мониторинг микроклимата внутри коллектива, отслеживание настроений работников, поддержание их заинтересованности в работе, удовлетворение интересов.

2. Система мотивации и стимулирования труда персонала в организации работает не эффективно.

3. Для уменьшения текучести персонала в организации работодателю необходимо уделять больше внимания работникам, путем системы нематериального стимулирования труда персонала.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Комплекс мер по совершенствованию системы нематериального стимулирования персонала СПАО «Ресо-гарантия»

Совершенствуя систему нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала в СПАО «Ресо-гарантия» мы пришли к выводу, что жёсткие экономические рамки не позволяют нам сегодня делать ставку на материальный интерес в вопросе удержания ценных сотрудников. И хотя конъюнктура рынка труда сложилась в пользу работодателей, обиженные снижением доходов наёмные сотрудники с энтузиазмом сканируют HR-сайты и рассылают резюме в кадровые агентства. Поэтому, чтобы удержать ценных работников в организации, при минимальных финансовых затратах работодателю необходимо уделять больше внимания работникам, путем системы нематериального стимулирования.

Следует отметить при этом, что необходимость использования средств нематериальной мотивации и стимулирования не вызывала сомнений и в лучшие для бизнеса времена. Поэтому, мы полагаем, совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия», это сейчас особенно актуально и значимо.

Руководитель каждой организации и начальники структурных подразделений всерьез должны задумываться о построении корпоративной системы в организации, о повышении уровня профессионализма сотрудников, активизации работоспособности.

СПАО «Ресо-гарантия» мы предлагаем несколько форм нематериального стимулирования труда персонала:

- творческое стимулирование;
- организационное стимулирование;

- корпоративная культура;
- моральное стимулирование;
- стимулирование свободным временем;
- стимулирование обучением.

Рассмотрим каждую из предлагаемых форм более подробно.

Творческое стимулирование – основано на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (повышение квалификации, командировки). Возможности самореализации зависят от уровня образования, профессиональной подготовки работников, от их творческого потенциала. Стимулом здесь выступает процесс труда, в содержании которого имеются творческие элементы.

В коллективе, где преобладают отношения творческого сотрудничества и взаимопомощи, уважения друг к другу, работник испытывает удовлетворение в процессе труда и от его результатов, радость при встрече с коллегами, удовольствие от совместного труда.

Организация должна каждые три года повышать квалификацию своим сотрудникам. Тесно сотрудничать с учебными заведениями.

Организационное стимулирование – это стимулирование труда, которое регулирует поведение работника на принципе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации.

Организационное стимулирование привлекает работников для участия в делах организации, сотрудники имеют право голоса в решении проблем, в основном социального характера. Важно приобрести новые навыки и знания. Нужно стимулировать к этому работников, это придаст им уверенности в завтрашнем дне, сделает их более независимыми и самостоятельными.

Также в рамках организационного стимулирования мы предлагаем сотрудникам, проработавшим в СПАО «Ресо-гарантия» в течение двух лет обеспечить комплексной страховой защитой Ресо-гарантия, включающей медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и болезней,

страхование медицинских и медико-транспортных расходов на время поездок по России и за рубеж.

Также обеспечить своих сотрудников страховыми программами, в которые входит амбулаторная, стационарная и скорая помощь, вызов врача на дом, а также пакет профилактических стоматологических услуг.

Специально для своих сотрудников СПАО «Ресо-гарантия» разработать программу высокотехнологического сервиса, с помощью которого застрахованный может оплачивать франшизу (20% от стоимости полученных услуг) в удобное время на специальном сайте банковской картой.

Также договор страхования от несчастных случаев и болезней должен предусматривать страховую защиту своих сотрудников по рискам «травма», «инвалидность», «смерть», «критические заболевания». В корпоративный договор от несчастного случая также должны быть включены госпитализация и проведение хирургических операций, которые могут потребоваться вследствие несчастного случая или тяжелого заболевания.

Кроме того, специалисты СПАО «Ресо-гарантия» должны быть обеспечены годовыми полисами страхования путешественников, поэтому во время поездок за рубеж и по России они должны быть под надежной защитой СПАО «Ресо-гарантия».

СПАО «Ресо-гарантия» дополнить услуги медицинского страхования бонусами, предоставив сотрудникам СПАО «Ресо-гарантия» льготные условия заключения договоров по другим видам страхования, а также скидки на обслуживание в фитнес-клубах, покупку туров и получение санаторно-курортного лечения в компаниях-партнерах страховщика.

У работников СПАО «Ресо-гарантия» должны быть преимущества в страховании недвижимости в своей компании.

Например, льготный и обширный перечень объектов страхования – помимо страхования любых строений, можно застраховать заборы и ограждения, инструменты, технического оборудование, ландшафтные

сооружения, теплицы, бассейны и многое другое. Страхование возможно не только в рублях, но и в валютном эквиваленте, что защищает от инфляции. Также работникам СПАО «Ресо-гарантия» предоставляется рассрочка до шести месяцев. Выплата возмещения в течение 10 дней после подписания страхового акта.

Корпоративная культура – свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями.

В организации должна присутствовать корпоративная культура, сотрудников нужно поздравлять всем коллективом с днем рождения, с юбилеем, совместно отмечать праздники (8 марта, Новый год и т.д.), в профессиональные праздники организации дарить сотрудникам подарки с символикой организации.

Моральное стимулирование – стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа.

Стимулирование свободным временем. Его конкретными формами выражения являются: гибкий график работы или увеличенный, дополнительный отпуск.

Этот элемент нематериального стимулирования призван возместить нервно-эмоциональные или повышенные физические затраты. Делает условия работы более благоприятными для человека.

Этот способ поможет сотруднику справиться с нервным напряжением и физической усталостью.

Организация должна предоставлять дополнительный оплачиваемый отпуск по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка,

бракосочетание, похороны родственников). За переработанное время добавлять дни к отпуску. Профсоюзная организация должна предоставлять бесплатные путевки на отдых работникам в связи с круглой датой или другим поводом.

Стимулирование обучением – развитие персонала через повышение его квалификации. Обучение персонала включает в себя различные мероприятия, такие как обучение внутри и вне организации. Также проводится плановое обучение. Оно позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих. Важным методом обучения на рабочем месте является: метод усложняющихся знаний, смена рабочего места, ротация. Многие иностранные компании используют эту форму обучения для подготовки персонала непосредственно под свою организацию.

Существует обучение вне рабочего места. Оно является более эффективным, но при этом затрачиваются дополнительные материальные средства и отвлечением от работы служащего на некоторое время.

Таким образом, не следует забывать о нематериальном стимулировании, не всегда можно добиться хороших результатов только лишь с помощью материальных стимулов.

Нематериальное стимулирование – это поле для творчества каждого руководителя.

Чем более креативными и нестандартными будут методы, чем больше в них будет заботы о людях, тем богаче будет репертуар воздействий на мотивацию подчиненных.

Целью дипломной работы по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» является разработка и внедрение понятной, логичной, обеспечивающей достижение целей организации системы нематериального стимулирования труда персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников и представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Цели мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия»

Проблемы	Цели
<p>1.Отсутствие чёткой системы нематериального стимулирования труда персонала в страховой компании.</p> <p>2.Отсутствие экономических и организационных принципов, обеспечивающих и стимулирующих создание работодателем заинтересованности работников в работе.</p> <p>3.Неэффективная система поощрений и льгот (отсутствует система мотивации и стимулирования труда персонала в организации: - отсутствует творческое стимулирование, - отсутствует стимулирование обучением, - отсутствует организационное стимулирование, - отсутствует корпоративное стимулирование, - отсутствует моральное стимулирование, - отсутствует стимулирование свободным временем.</p>	<p>1. Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала в организации.</p> <p>2. Внедрение новых форм нематериального стимулирования.</p> <p>3. Укрепление сплоченного коллектива.</p> <p>4. Сокращение текучести кадров и конфликтных ситуаций в организации.</p>

Из таблицы видно, что в организации отсутствует чёткая система нематериального стимулирования труда персонала в страховой компании. также прослеживается отсутствие экономических и организационных принципов, обеспечивающих и стимулирующих создание работодателем заинтересованности работников в работе, а также неэффективная система поощрений и льгот (отсутствует мотивации персонала предприятия) и отсутствие навыков взаимодействия руководителей с работниками при решении возникающих проблем в деятельности организации (работники не проявляют никакой активности в деятельности организации).

Основными задачами при разработке мероприятий являются:

1. Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия».

2. Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом.

3. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования труда персонала.

Основными задачами дипломной работы являются:

- обеспечение и достижение целей организации при внедрении системы нематериального стимулирования труда персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников
- формирование экономических и организационных принципов;
- совершенствование системы управления персоналом в организации;
- повышение репутации и укрепление имиджа организации;
- снижение текучки кадров.

Внедрение мероприятий проводится поэтапно: выявление проблем, которые предполагается решить; разработка мероприятий для достижения поставленных целей; обоснование необходимости внедрения проекта по совершенствованию системы нематериального стимулирования; расчет социально - экономической эффективности проекта; определение стоимости реализации проектных мероприятий; определение социально-экономического эффекта от их внедрения проектных мероприятий.

Внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» позволит снизить текучесть кадров, усилит удовлетворенность работников трудом, повысит репутацию и укрепит имидж организации.

Представим мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия»

Наименование мероприятия	Комплекс мер по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» на 2018 год
Основание для разработки мероприятия	Совершенствование системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия»
Государственный заказчик	СПАО «Ресо-гарантия»
Основные разработчики	Специалист отдела кадров и студентка кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ»
Цели	Удовлетворенность работников, повышение репутации и укрепления имиджа организации
Задачи	Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия». Совершенствовать систему управления персоналом в организации. Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом. Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования. Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры
Сроки реализации	2018 год
Перечень основных мероприятий	Организационные мероприятия; Технические мероприятия; Социально-экономические мероприятия.
Ответственный исполнитель	Начальник отдела кадров СПАО «Ресо-гарантия»
Исполнители основных мероприятий программы	Специалист отдела кадров и студентка кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ»
Источники финансирования	Собственные средства
Ожидаемые конечные результаты реализации мероприятий	Снижение текучести кадров; Удовлетворенность работников; Повышение репутации и укрепления имиджа организации.
Контроль за исполнением	Директор СПАО «Ресо-гарантия»

Предлагаемые мероприятия определены на основе представленных материалов по системе стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия».

В таблице 3.3 предлагаем план-график работ по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации.

Таблица 3.3

Календарный план-график работ

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия».	1 неделя	Отдел кадров
Совершенствовать систему управления персоналом в организации.	1 месяц	Отдел кадров
Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом путем анкетирования работников.	2 недели	Отдел кадров
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования.	1 месяц	Отдел кадров
Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры	1 месяц	Директор

Данный график отражает основные этапы совершенствования системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» и их длительность в днях.

Конкретные даты мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» зависят от момента начала реализации проекта.

В таблице 3.4 рассмотрим предлагаемый нами календарный план реализации предлагаемых мероприятий.

Таблица 3.4

Календарный план реализации мероприятий

Мероприятия проекта	Месяцы											
	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август
Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия»	//// //// //// ////											
Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом путем анкетирования работников.		/// /// ///	//// //// ////									
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования.				/// /// /// /// ///								
Разработать и реализовать предлагаемые мероприятия					/// ///	//// ////	/// ///	/// ///	/// ///	/// ///	/// ///	/// ///

Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 1 год. Матрица ответственности представлена нами в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Матрица ответственности групп

Работа	Группа проекта			
	Специал. отд. кадров	Начальник отд. кадров	Директор	Совет дирек-в
Разработать и утвердить план мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия»	О	СИ	Р	С
Совершенствовать систему управления персоналом в организации.	О	ДИ	Р	С
Выявить причины и факторы, которые влияют на удовлетворенность работников трудом путем анкетирования работников.	О	ДИ	Р	С
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы стимулирования.	О	ДИ	Р	С
Разработать и реализовать соответствующие организационные, технические, социально-экономические меры	О	ДИ	Р	С

Где: Р - руководит, С - согласовывает, Д - анализирует, О - организует, И - исполняет.

Директор СПАО «Ресо-гарантия» должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы.

Кроме того, задача директора организации донести важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним.

Проведем идентификацию рисков по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия». Документирование рисков осуществляется в Реестре рисков (таблица 3.6).

Таблица 3.6

Риски предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия»

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями для проекта)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Риск отказа от участия в мероприятиях по совершенствованию системы нематериального стимулирования	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты в организации	Заблаговременное информирование работников организации о внедрении мероприятий по стимулированию труда	Моральное и материальное стимулирования за участие в процедуре
2.	Риск отторжения предложенных процедур работником	Отказ работника в участии в мероприятиях	Введение контроля	
3.	Риск быстрого ухода из организации	Работник покидает организацию	Введение системы обратной связи с работником - его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки, как в условиях труда, так и в отношении организации к персоналу в целом.	

Из таблицы 3.6. видно, что моральное и материальное стимулирования за участие в процедуре – это главные действия в случае наступления риска.

В таблице 3.7 представлен план мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия».

Таблица 3.7

План мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала

Цели	Задачи	Сроки	Ответственные
Обоснование необходимости внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала	Внедрение и расчет эффективности	3 недели	Отдел кадров
Расчет социально-экономической эффективности организационного проекта			
Принятие решения о внедрении мероприятий		3 недели	Директор
Внедрить программу по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала	Предложить мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала для согласования с директором СПАО «Ресо-гарантия», юристом, внести коррективы и утвердить	1 год	Начальник отдела кадров и директор

Предложенные нами мероприятия понесут за собой незначительные для организации денежные затраты.

Структуру затрат на внедрение мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования представим в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Структура затрат на внедрение мероприятий

Структура затрат	Затраты
1. Творческое стимулирование – основано на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании, самовыражении (повышение квалификации, командировки). (10 сотрудников в год. Курсы пов.квалиф.1500 руб. на 1 сотрудника).	15 000
2. Организационное стимулирование. Привлекать работников для участия в делах организации, сотрудники имеют право голоса в решении проблем. Сотрудникам, проработавшим в СПАО «Ресо-гарантия» в течение двух лет обеспечить комплексной страховой защитой, включающей медицинское страхование, страхование от несчастных случаев, страхование медицинских и медико-транспортных расходов на время поездок по России и за рубеж. Страховые программы, в которые входит амбулаторная, стационарная и скорая помощь, вызов врача на дом, а также пакет стоматол. услуг. В договор страхования от несчастных случаев и болезней включить госпитализацию и проведение хирургических операций, которые могут потребоваться вследствие несчастного случая или тяжелого заболевания. Обеспечение годовыми полисами страхования путешественников. Дополнение услуги медицинского страхования бонусами, предоставив сотрудникам СПАО «Ресо-гарантия» льготные условия заключения договоров по другим видам страхования. Для работников СПАО «Ресо-гарантия» должны быть преимущества в страховании недвижимости в своей компании.	150 000
3. Корпоративная культура. В организации должна присутствовать корпоративная культура, сотрудников нужно поздравлять всем коллективом с днем рождения, с юбилеем, совместно отмечать праздники (8 марта, Новый год и т.д.), в профессиональные праздники организации дарить сотрудникам подарки с символикой организации.	Из собственных средств работников
5. Моральное стимулирование. Использование предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующее повышению его престижа. (Грамоты, благодарственные письма).	Не требуют дополнительных затрат, имеются в наличии
6. Стимулирование свободным временем. Гибкий график работы или увеличенный, дополнительный отпуск. Данный вид нематериального стимулирования призван возместить нервно-эмоциональные или повышенные физические затраты. Организация должна предоставлять дополнительный оплачиваемый отпуск по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников). За переработанное время добавлять дни к отпуску.	Дополнительные дни к отпуску не оплачиваются, работник пишет заявление на дополнительные дни без оплаты.
7. Стимулирование обучением. Повышение его квалификации. Обучение персонала включает в себя различные мероприятия, такие как обучение внутри и вне организации.	50 000
Итого	215 000

Оценим, как предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации скажется на эффективности управления СПАО «Ресо-гарантия».

Таблица 3.9

Формирование бюджета на совершенствование форм нематериального стимулирования труда персонала

№	Формы нематериального стимулирования	Содержание мероприятий	Стоимость мероприятий (в год)
Признание сотрудника как личность			
1.	Поздравление с днем рождения, юбилеем, проводы на заслуженный отдых	В день рождения в присутствии всего коллектива начальник отдела вручает сотруднику поздравительную открытку с выражением благодарности за труд и проявленные успехи. На информационных стендах размещают пожелания имениннику.	Из средств работников
2.	Корпоративная гордость	Сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой предприятия	в рамках бюджета на канцтовары
Организационные мероприятия			
3.	Повышение удовлетворенности трудом	Получение права совещательного голоса при принятии решений руководством организации	в рамках з/п
		Предоставление гибкого графика работы отдельным категориям работников	в рамках з/п
Предоставление социальных льгот			
4.	Социальные льготы	Единовременные пособия в связи с рождением ребенка или смертью близких родственников	Из средств организации
		Оформление льготных путевок на санаторно-курортное лечение или отдых лучшим работникам и их семьям (при условии, что в течение года сотрудник ни разу не болел)	Из средств организации
		Предоставление дополнительного отпуска по важным семейным обстоятельствам (рождение ребенка, бракосочетание, похороны родственников)	Без затрат
Организация торжественных мероприятий			
5.	Празднование 8 Марта и 23 февраля, встреча Нового года	Праздничный фуршет, поздравления коллег. Новогодние подарки сотрудникам, организация корпоративного праздника	Собственные средства работников
	Итого:		000 000 руб.

Таким образом, можно отметить, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» позволит положительно отразиться на снижении текучести персонала, повышении удовлетворенности трудом сотрудников, улучшении трудовой деятельности, а также повысит репутацию и укрепит имидж организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

По данным проведенного нами исследования в 2017 году мы видим, что система стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» работает не эффективно, организация стимулирует трудовой коллектив только по тем пунктам, которые прописаны в коллективном договоре и уставе организации.

Проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» и предложенные нами мероприятия по внедрению новой системы нематериального стимулирования имеет огромное значение в работе организации и приведет к повышению эффективности страховой компании, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.

Анализ теорий трудовой мотивации и нематериального стимулирования труда персонала на первом этапе мероприятий показал, что они в основном не противоречат, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность, нестандартность самого процесса нематериального стимулирования труда персонала и определяют необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Ожидаемые конечные результаты реализации предлагаемых мероприятий и показатели социально-экономической эффективности:

- снижение текучести кадров;
- удовлетворенность работников трудом;

- привлечения молодых специалистов;
- повышение репутации и укрепления имиджа организации.

Таблица 3.10

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Формирование бюджета на систему нематериального стимулирования труда персонала.	Повышение мотивационного профиля страховой компании; Улучшатся результаты работы всей организации; Стимул сотрудников работать качественнее; Повышение имиджа организации.	Увеличение денежных затрат.

Рассмотрим прямые показатели экономической эффективности.

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению.

Соответственно, общая формула эффективности имеет следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне СПАО «Ресо-гарантия» мы используем показатель прибыли, дохода за конкретный период времени.

Полученный результат соотносим с затратами того или иного вида. В частности, для СПАО «Ресо-гарантия» важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др.

От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т.д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

Рассмотрим косвенные показатели экономической эффективности.

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство СПАО «Ресо-гарантия» в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное изменение экономически целесообразным.

К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной и стимулирующей программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли страховой компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных и стимулирующих программ, приведенные в таблице 3.13 носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы нематериального стимулирования труда персонала рассчитаем следующим образом. Их можно разделить на следующие виды:

- затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы нематериального стимулирования;
- затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы нематериального стимулирования;
- затраты на разработку и создание инфраструктуры системы нематериального стимулирования.

Таблица 3.11

Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; $Ч_{с.сп.}$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения ($K_{оп.}$)	$K_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$, где $T_{п.т.}$ – темпы роста производительности труда; $T_{з.п.}$ – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах ($\%_{з.п.}$)	$\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / C$ $\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / Z$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; C – себестоимость продукции, руб. Z – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных и стимулирующих программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет:

- при увеличении прибыли на 5 %: $2591,5 - 313,1 = 2278,4$ тыс. руб.
- при увеличении прибыли на 10 %: $5182 - 313,1 = 4869,0$ тыс. руб.

Срок окупаемости данного проекта составит:

- при увеличении прибыли на 5 %: $313,1 / 2591,5 = 0,120$ г. или 1,4 мес.;
- при увеличении прибыли на 10 %: $313,1 / 5182 = 0,06$ г. или 24 дня.

Размер прибыли на 1 руб. затрат составит:

- при увеличении прибыли на 5 %: $2278,4 / 2591,5 = 0,87$ коп.
- при увеличении прибыли на 10 %: $4869,9 / 5182 = 0,93$ коп.

Подводя итог, можно сказать, что все предлагаемые мероприятия результативны и направлены на стимулирование труда персонала как фактора повышения эффективности его использования в СПАО «Ресо-гарантия».

Таким образом, именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в бизнесе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие кадрового потенциала организации и внедрение нематериальных форм стимулирования обеспечит стабильность и успех организации в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к организации стимулирования труда персонала.

Считаем, что предлагаемые мероприятия окупятся в течение 1 года и считаются экономически эффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире жесткой конкуренции в бизнесе очень непросто удержать работника от перехода на другую работу, поэтому в настоящее время для СПАО «Ресо-гарантия» жизненно важным стал вопрос нахождения таких новаторских способов поддержки и поощрения сотрудников, которые убеждали бы их не увольняться. При этом для руководителя особенно важно сейчас не только сохранить тех, с кем он работает, но и привлечь в организацию новых высококвалифицированных специалистов.

Анализ теорий трудовой мотивации и стимулирования на первом этапе проекта показал, что они в основном не противоречат, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность, нестандартность самого процесса стимулирования труда персонала и определяют необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Проведенные в ходе исследования интервью с работниками организации подтвердили необходимость организации совместного досуга работников, помогли выявить высоко- и низкоэффективные методы нематериального стимулирования труда персонала.

В выпускной квалификационной работе подробно рассмотрена действующая система стимулирования труда персонала, изучен количественный и качественный состав персонала, способы экономического стимулирования различных групп сотрудников, обозначены слабые места в системе нематериального стимулирования и выявлены желательные формы нематериального стимулирования труда персонала.

В целях внедрения мероприятий мы разработали маршрутный график этого процесса, рассмотрели эффективность каждого мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в организации. Результаты диагностических процедур легли в основу для разработки системы обучения, формирования программ

профессионального и личностного развития, оптимизации расстановки кадров. Анализ результатов анкетирования работников позволил определить направления дальнейшего формирования системы нематериального стимулирования сотрудников, пути развития корпоративной культуры в организации.

Нематериальное стимулирование – это поле для творчества каждого руководителя.

Чем более креативными и нестандартными будут методы, чем больше в них будет заботы о людях, тем богаче будет репертуар воздействий на мотивацию подчиненных.

Целью предлагаемых мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» является разработка и внедрение понятной, логичной, обеспечивающей достижение целей организации системы нематериального стимулирования труда персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников

Анализ теорий трудовой мотивации и нематериального стимулирования труда персонала на первом этапе проекта показал, что они в основном не противоречат, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность, нестандартность самого процесса нематериального стимулирования труда персонала и предопределяют необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Ожидаемые конечные результаты реализации мероприятий и показатели социально-экономической эффективности:

- снижение текучести кадров;
- удовлетворенность работников трудом;
- привлечения молодых специалистов;
- повышение репутации и укрепления имиджа организации.

Стоимость мероприятий по основным направлениям его внедрения осуществляется в основном в рамках предусмотренного бюджета организации.

Дополнительные расходы в сумме 215 000 рублей потратит организация на обучение и повышение квалификации своих сотрудников, что принесет больше пользы, нежели принимать на работу новых сотрудников без опыта работы. Осуществление программ по стимулированию труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они приносят, значительно больше.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий помимо конкретных показателей для каждого мероприятия заключается в повышение уровня лояльности и мотивации персонала, а также в формирование более социально-направленного имиджа организации.

Рассмотренная в выпускной квалификационной работе система совершенствования нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» имеет огромное значение в системе управления персоналом организации.

Проведенный анализ системы нематериального стимулирования труда персонала в СПАО «Ресо-гарантия» и предложенный план мероприятий по ее совершенствованию приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие и рост, достижение стратегических целей.

Считаем, что предложенные нами мероприятия окупятся в течение 1 года и считаются экономически эффективными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О.Е. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / О.Е. Алехина // «Маркетинг в России и за рубежом», № 7, 2015 г.
2. Бакирова, Б.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] /Б.Х. Бакирова. – Изд.: Юнити-Дана, 2009. – 440 с.
3. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль// «Маркетинг в России и за рубежом», № 7, 2016 г.
4. Бурлаков, Г.Р. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Г.Р. Бурлаков // «Маркетинг в России и за рубежом», № 7, 2015 г.
5. Волгин, Н.А. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы) [Текст] / Н.А. Волгин, С.В. Николаев. – М.: Универсум, 2012. – 274с.
6. Витке, Н.А. Система мотивации и стимулирования труда персонала [Текст] /Н.А. Витке // Общество и экономика. – 2015. – №1. – С.24
7. Гастев, А.К. Основы стратегического управления [Текст]/ А.К. Гастев, С.П. Дырин. – М., 2015. – 245с.
8. Генкин, Б.М. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы, методы, рекомендации» [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 761 с.
9. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] /И. Гущина // Общество и экономика. – 2015. – №1. – С.24
10. Дороти Бергер, Ланс Бергер «Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы, методы, рекомендации» [Текст] / Дороти Бергер, Ланс Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 761 с.

11. Дряхлов, Н.И. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст]/ Н.И. Дряхлов: Ника-Центр, Эльга-Н, 2016. – 352с.
12. Дырин, С.П. Введение в теорию организации [Текст] / С.П. Дырин. – Набережные Челны, 2015. – С. 142.
13. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. – М.: Изд. центр "Академия", 2010. – 736 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2015. – С. 65.
15. Забелин, П.В. Основы стратегического управления [Текст]/ П.В.Забелин, Н.К.Моисеева. – М., 2015. – С. 86.
16. Занюк, С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст]/ С. Занюк. Серия: Новейшая психология Издательства: Ника-Центр, Эльга-Н, 2016. – 352с.
17. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 160 с.
18. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 288 с.
19. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб: Питер, – 2017. – 259с.
20. Карданская, Н.Л. Основы принятия управленческих решений [Текст]/ Н.Л. Карданская. – М.: ИНФРА, 2016. – 288 с.
21. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст]/ В.Кардашов. // Человек и труд. – 2014.– №10. – С.45-46
22. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления [Текст]/ В.И.Кнорринг. – М: НОРМА – ИНФРА, 2014. – 456с.
23. Кобьёлл, Клаус «Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен!»: Альпина Бизнес Букс [Текст] /К. Кобьелл. – М. – 2014. – 178 с.

24. Керженцев, П.М. Управление мотивацией [Текст] / П.М. Керженцев. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 39 с.
25. Кибанов, А.Я. Принципы и методы стимулирования персонала в организации [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М., 2015. – 245с.
26. КонсультантПлюс "Трудовой кодекс Российской Федерации" [Текст] от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 30.12.2008.)
27. Крымов, А.А. Вы - управляющий персоналом [Текст]. 2-е изд., переработанное и дополнено: Бератор; Москва; 2014.
28. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] /Ф. Лютенс. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2016. – 692 с.
29. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. – 376 с.
30. Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] / П. Мартин. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 399 с.
31. Маслов, Е.В. Управление системой мотивации и стимулирования персоналом на предприятии [Текст]/ Е.В. Маслов. Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312с.
32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]/ Е.В. Маслов. Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016.
33. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
34. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие [Текст] / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2016. 464 с. (Б-ка журнала "Управление персоналом").
35. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации [Текст]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2010. – 286с.
36. Нельсон, Б. Умение управлять для "чайников" [Текст] / Б. Нельсон, П. Экономии. Пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2010. – 208 с.

37. Переверзев, М.П. Менеджмент [Текст]/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2015, 287с.
38. Попов, С.А. Стратегическое управление [Текст]/ С.А. Попов. – М.:ЮНИТИ, 2016.
39. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с.
40. Розмирович, Е.Ф. Мотивационный менеджмент. Управление мотивацией [Текст]/ Е.Ф. Розмирович. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2015. – 255с
41. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2017. – 416 с.
42. Сбалансированная система показателей в действии [Текст]// Справочник по управлению персоналом. – №7. – 2016.
43. Система мотивации без шаблонов [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – № 9. – 2016.
44. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] /Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2016. – 560 с.
45. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст]/ Э.А. Уткин. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2015. – 255с.
46. Филиппова, А.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / А.В. Филиппова. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224 с.
47. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/ Н.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2014. – 352 с.
48. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
49. Щегин, Г.В. Как работают с людьми за рубежом [Текст] / Г.В. Щегин. – Киев.: Альтерпресс, 2014. – 233 с.
50. Щегин, Г.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / Г.В. Щегин. Киев.: Альтерпресс, 2016. – 322 с.