

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**Мотивация персонала и результативность организации**

---

**(на примере СПАО «Ингосстрах»)**

---

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 4 курса 421 группы  
направления \_\_\_\_\_

38.03.02 «Менеджмент»

---

Экономического факультета, СГУ им. Чернышевского

---

Буртаевой Татьяны Андреевны

---

Научный руководитель  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Дорофеева Л.И.

Заведующий кафедрой  
к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
дата, подпись

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020 год

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** Мотивация персонала имеет большое влияние на результативность организации в целом. Ведь человеческий ресурс для каждой организации является самым дорогим и сложным в управлении ресурсом. В зависимости от того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой организации. Ведь высокая результативность организации не может быть достигнута, если сотрудники не заинтересованы в результатах своего труда, не привержены ее миссии, принципам и целям. Какими бы сильными ни были решения руководителей, результат может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены сотрудниками.

**Степень разработанности проблемы.** Исследованию многочисленных проблем, связанных с влиянием мотивации на результативность организации посвящено достаточно большое количество работ как отечественных, так и зарубежных специалистов.

Теоретические основы научного исследования проблем, связанных с влиянием мотивации персонала на результативность организации, были изложены в работах следующих ученых: Виханский О.С., Наумов А.И., Мишурова И.В., Шапиро С.А., Латфуллина Г.Р., Громова О.Н. и другие.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование влияния мотивации персонала на результативность деятельности организации на примере СПАО «Ингосстрах» и разработка рекомендаций по усилению влияния мотивации на результативность его деятельности.

Для достижения поставленных целей нужно решить ряд задач:

1. Дать понятие мотивации персонала и ее влияния на результативность организации, представить критерий результативности организации;
2. Раскрыть механизм мотивации персонала в организации;

3. Рассмотреть методы мотивации, а также инструменты и принципы стимулирования персонала в организации;
4. Дать общую характеристику деятельности СПАО «Ингосстрах»;
5. Рассмотреть принципы, формы и инструменты существующей системы мотивации персонала в СПАО «Ингосстрах»;
6. Рассмотреть способ оценки результативности отдельного сотрудника в СПАО «Ингосстрах»;
7. Выявить проблемы влияния мотивации персонала на результативность СПАО «Ингосстрах»;
8. Предложить применение управления по целям (МВО) как метод усиления влияния мотивации на результативность СПАО «Ингосстрах»;
9. Предложить улучшение подбора и подготовки персонала в СПАО «Ингосстрах»;
10. Обосновать социально-экономическую эффективность рекомендуемых мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В процессе управления персоналом важную роль играет умение мотивировать и стимулировать работников, что, безусловно, является большим искусством. Наиболее успешный менеджмент обеспечивается в условиях эффективной мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Мотивация является одной из составных частей эффективного процесса управления персоналом и является одним из сложных направлений работы управленцев.

По моему мнению, мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности, которая направлена на достижение поставленных целей. Считаю, что руководитель формирует мотивацию сотрудника так, чтобы он достигал не только своих, но и поставленных целей организации. Чем

эффективнее мотивация, тем больше результативен и полезен организации сотрудник.

Результативность организации – это соотношение затрат, усилий, проделанной работы и продукции, выпускаемой организацией. Самый легкий способ повысить результативность — механизировать процесс. Самый трудный, но самый надежный способ повысить результативность — развить желание и умение каждого работника работать с максимальной отдачей. Смысл этого прост: в долгосрочной перспективе именно от людей зависит результативность организации.

В качестве основных критериев оценки результативности мотивации чаще всего используют такие показатели, как уровень работы организации и доминирующий в ней стиль руководства и управления. Уровень работы организации выражается в своевременности, экономичности и полноте достижений целей организации, ее эффективности. Непосредственным результатом мотивации является складывающийся характер организационного поведения работников, групп и организации в целом. Он во многом и обеспечивает необходимый уровень достижения поставленных целей. В этом смысле результативность мотивации представляет собой отношение уровней эффективности сложившегося организационного поведения к необходимому для достижения поставленных целей<sup>1</sup>.

Высокий уровень результативности достигается благодаря высокому качеству управления (эффективностью менеджмента), которое оценивается в самом концентрированном виде по степени удовлетворения финансовых ожиданий собственников и потенциальных инвесторов с позиции наращивания ее рыночной стоимости, положительная динамика которой дает наиболее агрегированное представление об эффективности деятельности организации. Результативность организации напрямую зависит от квалифицированного

---

<sup>1</sup>Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2016.

персонала и своевременно замотивированного на достижение результатов. Это наглядно продемонстрировано в формуле ниже.

Результативность организации = С x М, где

С – способности персонала;

М – мотивация персонала.

Способности персонала зависят от квалификации сотрудников и их знаний. Для получения квалифицированного персонала необходимо постоянное обучение, тренинги и повышение квалификации. Мотивация персонала зависит от обещанного материального и нематериального вознаграждения за выполненную работу, которое соответствует их желаниям и потребностям.

Эффективность и конкурентоспособность компании во многом зависит от реализации мотивационного механизма трудовой деятельности его работников. Ведь низкий уровень мотивации труда в компании приводит к высокой текучести кадров, в том числе высококвалифицированных рабочих кадров и специалистов, что отрицательно сказывается на уровне производительности труда. Эта модель выделяет первичность самоорганизации индивида, его инстинктов, потребностей и интересов, определяющих формирование личности в условиях общества.

Механизм мотивации наглядно демонстрирует взаимосвязь целей индивида и организации. На практике, если руководителем будут выбраны эффективные методы, то индивид будет достигать как свои цели, так и цели организации. Методы управления, выбранные руководителем, определяют стиль управления, который влияет на поведение и действия сотрудника.

Если руководитель влияет на поведение и действия сотрудника, то может повлиять на его выполнение планов, нормативов, а также достижения целей организации. Ведь результативность организации напрямую зависит от того насколько быстро и эффективно достигаются поставленные цели.

Методов мотивации довольно много, но в основном их разделяют на прямую материальную, косвенно материальную и нематериальную мотивацию, что наглядно показано на рисунке 2.



Рисунок 2 - Мотивация результативной деятельности<sup>2</sup>

Принципы мотивации:

1. Постановка чётких, прозрачных, понятных коллективу целей и задач: сотрудник не станет упорно работать и стараться ради того, чего не понимает или в чем не видит смысла.
2. Увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки. Сотрудники должны понимать, что получают за определенные результаты выполненной работы.
3. Гласность и наличие обратной связи. Руководителю нужно построить отношения с коллективом так, чтобы сотрудники понимали, что их мнением интересуются и учитывают его по мере возможности, чтобы в коллективе не боялись делиться своими идеями.

<sup>2</sup>Бечвая И.Е., Степанова Т.А. Повышение роли комплекса материальной и нематериальной мотивации персонала в современных условиях// труд и социально-трудовые отношения: современная теория, методология и практика: сб. науч. тр. по матер. I междунар. науч.-практ. конференции. 2016.

4. Создание благоприятных условий для эффективной работы. Атмосфера в коллективе, удобное рабочее место, интересный рабочий процесс также влияют на мотивацию персонала.
5. Использование преимущественно положительных стимулов. Преобладание штрафов и наказаний со стороны руководителя и другие отрицательные стимулы могут привести к напряженной обстановке в коллективе, появление страха ответственности у сотрудников, скрытию информации.

СПАО «Ингосстрах» — одна из крупнейших российских страховых компаний, стабильно входит в Топ 10 страховщиков РФ. Полное наименование — Страховое публичное акционерное общество «Ингосстрах». Входит в состав международной страховой группы (МСГ) «ИНГО», которая была создана в 2004 году. Стратегическая цель группы – создание глубоко интегрированного страхового содружества с целью расширения сотрудничества в области страховых и перестраховочных операций. Это позволяет предоставлять клиентам каждой из компаний надежную финансовую защиту их интересов.

СПАО "Ингосстрах" предоставляет полный спектр страховых услуг. Обеспечивать комплексную защиту финансовых интересов клиентов компании позволяют лицензии на осуществление всех видов страхования, предусмотренных Законом РФ "Об организации страхового дела в Российской Федерации", а также на перестрахование. Ответственность перед клиентами по полной сумме возможных убытков СПАО "Ингосстрах" несет благодаря высокой финансовой устойчивости, значительным объемам собственных средств компании и надежным перестраховочным программам.

В компании СПАО «Ингосстрах» проводится планомерная работа с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на

соответствующих должностях. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Компания СПАО «Ингосстрах» полноценно использует материальную мотивацию. Индивидуальные заработки работников компании определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности компании и максимальным размером не ограничиваются.

В заработную плату страховых агентов входит:

1. Комиссионное вознаграждение;
2. Ежеквартальный бонус;
3. Годовой бонус;

СПАО «Ингосстрах» также предоставляет своим служащим трудовые и социальные льготы.

В СПАО «Ингосстрах» оценка результативности сотрудников и постановки целей происходит в системе ETWebenterprise.

У каждого сотрудника есть свой личный кабинет на сайте компании, с которым ему нужно постоянно взаимодействовать. Руководитель создает проект и задает цели, после чего он отправляется сотруднику для ознакомления и, если нужно он может внести некоторые корректировки. Тогда проект отправляется обратно руководителю для последующего рассмотрения.

В СПАО «Ингосстрах» есть хорошая и продуманная система мотивации, которая помогает компании быть высоко результативной, держать высокие рейтинги и быстро развиваться, но у всего есть свои недостатки и проблемы.

1. Высокая текучесть кадров среди страховых агентов;
2. Некачественный осмотр объекта страхования;
3. Низкие продажи добровольных видов страхования;



Все мероприятия предложенные систематизированы в таблице 6 вместе с их предполагаемыми результатами.

Таблица 6 - Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала, которые в долгосрочной перспективе повысят результативность организации

№	Мероприятия	Результаты
1	Усовершенствование и внедрение изменений в реферальной программе	- Более качественный подбор персонала; - Уменьшение текучести кадров; - Увеличение скорости адаптации новых агентов;
2	Разработка дополнительных тестов для тестирования новых страховых агентов	- Более подготовленные страховые агенты; - Повышение эффективности новых страховых агентов; - Повышение продаж;
3	Проведение встреч ответственных менеджеров с их страховыми группами	- Получение обратной связи от страховых агентов; - Повышение эффективности страховых агентов;
4	Разработка методики упрощенного осмотра страховых объектов	- Повышение количество осмотров страховых объектов; - Уменьшение случаев страховых выплат;
5	Разработка методички по целям МВО для менеджеров страховых групп	- Повышение точности и конкретизация целей МВО; - Более целенаправленная деятельность страховых агентов;
6	Организация и проведение конкурсов по объему страховых сборов добровольных видов страхования, а также у кого было меньше всего страховых выплат	- Поднятие соревновательного духа между страховыми агентами; - Повышение продаж по добровольным видам страхования; - Увеличение количества осмотра застрахованной собственности; - Уменьшение случаев страховых выплат; - Повышение прибыльности компании;

Социальная эффективность проводимых мероприятий заключается в том, что внедрение подобных мероприятий поможет повысить мотивацию сотрудников, а также повлияет на способности персонала, что в конечном итоге отразится на результативности организации.

Понижение показателя текучести кадров позволит компании снизить затраты на набор и обучение новых сотрудников. Сэкономленные средства можно направить на дальнейшее развитие организации. Более полноценное и целенаправленное использование целей МВО поможет скорректировать поведение агентов, повысить продажи по добровольным видам страхования и снизить убытки из-за некачественного осмотра объектов страхования.

Таким образом, расчет эффективности мероприятий по повышению мотивации персонала и результативности в СПАО «Ингосстрах» показал целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий. Это позволит организации работать более эффективно и рационально управлять человеческими ресурсами, вследствие чего будут постоянно расти ее доходы и прибыльность бизнеса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Подводя итог выпускной квалификационной работы, следует отметить основные положения и выводы, сделанные в ходе проведенного исследования.

Под мотивацией понимается процесс побуждения себя и других к деятельности, которая направлена на достижение поставленных целей.

Влияние мотивации на результативность организации определяется складывающимся характером организационного поведения работников, групп и организации в целом. Он во многом и обеспечивает необходимый уровень достижения поставленных целей.

Основным критерием результативности организации является степень достижения поставленных целей.

Влияние мотивации на результативность организация была рассмотрена на примере СПАО «Ингосстрах».

СПАО «Ингосстрах» — одна из крупнейших российских страховых компаний, стабильно входит в Топ 10 страховщиков РФ. Компания предоставляет полный спектр страховых услуг. Обеспечивать комплексную

защиту финансовых интересов клиентов компании позволяют лицензии на осуществление всех видов страхования, предусмотренных Законом РФ "Об организации страхового дела в Российской Федерации", а также на перестрахование.

В СПАО «Ингосстрах» есть хорошая и продуманная система мотивации, которая помогает компании быть высоко результативной, держать высокие рейтинги и быстро развиваться, но у всего есть свои недостатки и проблемы. Одной из них является высокая текучесть кадров среди страховых агентов. Компании постоянно приходится производить набор страховых агентов, обучать их и адаптировать. Это выливается в дополнительные траты, которых можно избежать.

Часто страховые агенты проводят некачественный осмотр объекта страхования. Это влечет за собой страховые выплаты, которые выливаются в убытки для компании. Результативность компании сильно зависит от продаж добровольных видов страхования, потому что они являются наиболее прибыльными. Норматив по добровольным видам страхования составляет 30-40% от общего объема сборов, но он редко выдерживается компанией.

Для повышения результативности отдела страховых агентов были разработаны мероприятия. Эти мероприятия включают усовершенствование реферальной программы для более качественного подбора персонала; разработку тестов на знания спектров услуг для тестирования новых страховых агентов; проведение встреч ответственных менеджеров с их страховыми группами; разработку методики упрощенного осмотра страховых объектов; разработку методички по целям МВО для менеджеров; включение добровольных видов страхования в приоритетные цели МВО для повышения продаж; организацию и проведение конкурса на страховые сборы по добровольным видам страхования, а также на меньшее количество страховых выплат.

Эффективность данных мероприятий равна 94%.

Срок окупаемости предложенных мероприятий 1,06 года.

Таким образом, за счет внедрения предложенных мероприятий уменьшится текучесть кадров среди страховых агентов, снизятся убытки по страховым случаям за счет более качественного осмотра страховых объектов, увеличатся продажи по добровольным видам страхования.

Стоит отметить, что в долгосрочной перспективе будет повышена результативность отдела в целом. Таким образом, расчет эффективности предложенных мероприятий по повышению результативности в СПАО «Ингосстрах» показал целесообразность внедрения предлагаемых мероприятий.