

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
КОРПОРАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ САО «ВСК»**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

---

Экономического факультета

---

Журбенко Софьи Валерьевны

---

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

**Во введении** определена актуальность, объект, предмет, степень научной разработанности темы, теоретическая основа исследования, практическая значимость, а также научная новизна и гипотеза исследования.

В настоящее время развитие корпоративных организаций требует использования всех доступных ресурсов для достижения необходимых конкурентных преимуществ, и одним из ключевых ресурсов являются сотрудники. В соответствии с этим имеют значение различные механизмы и методы мотивации сотрудников. На основании таких методов и механизмов строится работа по управлению персоналом в корпоративной организации.

Основная задача руководителя, определяющего стратегические цели корпоративной организации, является повышение рентабельности производства. Данная цель может достигаться не только с помощью внедрения новых техник, технологий и использования инноваций, но и за счет повышения значения показателя производительности. Данный показатель зависит от того, насколько эффективно организована работа сотрудников корпоративной организации и добросовестно ли относятся к выполнению своих обязанностей. Таким образом, можем сделать вывод, что чем выше значение показателя производительности труда, тем эффективнее сформирована система мотивации персонала корпоративной организации.

Мотивация персонала является одной из ключевых функций системы управления персоналом. В том случае, если в организации данная управленческая задача не решается, то любой, даже один из самых замотивированных изначально сотрудников может потерять стимул к эффективной работе. Также и, наоборот, в корпоративной организации любой сотрудник с низким уровнем замотивированности при грамотно сформированной системе мотивации труда сможет качественно выполнять свою работу, при этом полностью используя имеющийся у него потенциал.

Основной задачей кадрового управления является эффективное управляющее воздействие на работников. В ходе такого воздействия может быть использована в комбинации система материальных и нематериальных

стимулов, которая оптимальна как для корпоративной организации, так и для его работников. При условии правильного подбора работников использование таких инструментов позволяет поддерживать высокий уровень замотивированности сотрудников. Система мотивации персонала будет считаться эффективной, в том случае, если такая потребность будет соответствовать внутренним целевым установкам каждого сотрудника корпоративной организации.

Проблема формирования системы мотивации персонала раскрывается как на макроэкономическом уровне (в масштабе всей государственной хозяйственной системы), так и на микроэкономическом (на уровне отдельной компании). Мотивация сотрудников на макро- и микроуровне взаимообусловлены, но, в то же время имеют и самостоятельное значение.

**Актуальность темы** исследования заключается в том, что формирование системы мотивации персонала является одной из важнейших задач руководителя любой корпоративной организации, решение которой позволяет повышать эффективность и производительность труда, осуществлять последовательную политику совершенствования системы материального и морального стимулирования труда, пресекать отклоняющиеся формы трудового поведения персонала. Знание теории и практики формирования системы мотивации персонала является основой повышения эффективности системы управления персоналом любой современной корпоративной организации.

В кризисных условиях, которые существенно влияют на развитие субъектов российской экономики, к отдаче сотрудников корпоративных организаций предъявляются более высокие качественные и количественные требования, а также появляются новые подходы, механизмы, методы и инструменты формирования системы мотивации персонала. Их особенность заключается в том, что они учитывают изменения ценностных установок, структуры потребностей и условий реализации творческого потенциала работников корпоративных организаций. Таким образом, в настоящее время

необходимо систематизировать данные новые явления при формировании системы мотивации персонала и разработке предложений по модернизации ее механизма в кризисных условиях развития экономики. Это и обусловило выбор темы, направление и логику исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Проблема формирования системы мотивации персонала имеет достаточно развитую методологическую и методическую основу благодаря работам таких зарубежных ученых, как С. Адамс, К. Альдерфер, М. Армстронг, В. Врум, Ф. Герцберг, Э. Гостик, Р. Дафт, Г. Келли, Э. Лоулер, П. Мартин, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Э. Мэйо, Л. Портер, Ш. Ричи, Я. Фитценц, А. Хайэм, Ч. Элтон и др.

В настоящее время мотивации персонала посвящены работы многих отечественных авторов таких как: А. У. Адашева, Х. О. Арслонова, О. И. Аргашоковой, А. С. Басюка, А. Д. Якименко, Л. В. Клауса, В. А. Балаева, В. С. Гридчина, Н. А. Чаплыгина, Т. Ю. Базарова, С.В. Назайкинского, О.Л. Седовой, О.И. Бесединой, Д.И. Зновенко, Е.В. Малаховой, М.С. Гориной, О. А. Горленко, Д. В. Ерохина, Т. П. Можяевой, М. Е. Горносталева, А.А. Гасановой и др.

**Объект исследования** выпускной квалификационной работы (магистерской работы) – система управления персоналом в организации.

**Предмет исследования** выпускной квалификационной работы (магистерской работы) – организационно-управленческие отношения в области формирования системы мотивации.

**Цель исследования** выпускной квалификационной работы (магистерской работы) – изучить формирование системы мотивации персонала в корпоративной организации (на примере САО «ВСК») и определить направления совершенствования.

В соответствии целью выпускной квалификационной работы поставим следующие **задачи**:

– рассмотреть понятие формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации;

- изучить этапы, элементы и методы формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации;
- описать методику проведения оценки эффективности формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации;
- охарактеризовать деятельность компании САО «ВСК»;
- проанализировать этапы, элементов и методов формирования системы мотивации в САО «ВСК»;
- провести оценку эффективности формирования действующей системы мотивации персонала в САО «ВСК»;
- определить направления совершенствования системы мотивации персонала в САО «ВСК»;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

**Методы исследования.** В качестве методов исследования в работе выступают общенаучные методы, такие как: системный подход, основные принципы и положения исторического, логического и структурного анализа и синтеза, экономико-статистические методы: сравнения, классификации и группировки, методы аналогии. Методами исследования и анализа являются следующие: анализ документов, анкетирование и интервьюирование.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются теоретические и методические разработки, исследования российских и зарубежных ученых, а также специалистов-практиков по проблемам мотивации персонала в корпоративной организации.

**Информационная база исследования.** Информационной базой теоретического исследования являются материалы статистических данных; периодические издания; материалы зарубежных и отечественных экономистов; информация в сети Интернет; результаты собственных исследований. Информационной базой написания практической части исследования послужили следующие источники: бухгалтерский баланс САО «ВСК», отчёт о финансовых результатах САО «ВСК», Политика управления

персоналом САО «ВСК», Положение о мотивации персонала САО «ВСК», официальный сайт САО «ВСК».

**Нормативно-правовую базу** исследования составляют законодательные акты и постановления Правительства Российской Федерации, нормативно-правовые акты субъектов РФ по вопросам регулирования предпринимательской деятельности.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в разработке методических подходов к формированию системы мотивации персонала в корпоративной организации. Материалы исследования могут быть использованы при преподавании таких дисциплин, как «Менеджмент» «Управление персоналом» и «Кадровый менеджмент».

**Практическая значимость** исследования определена применением разработанных мер по совершенствованию системы мотивации персонала в корпоративной организации. Полученные самостоятельные научные материалы обобщают, конкретизируют и дополняют положения кадрового менеджмента в части разработки методов и механизма формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации и могут быть использованы российскими компаниями при разработке системы управления персоналом.

**Структура выпускной квалификационной работы (магистерской работы).** Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

**В первом разделе** изучены теоретические основы формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации. Мотивация персонала в корпоративной организации является важнейшим способом увеличения значения показателя производительности труда и также мощным инструментом воздействия на сотрудников в ходе реализации кадровой политики организации. Под системой мотивации сотрудников корпоративной организации понимается организованная деятельность руководителей таким образом, чтобы все сотрудники компании стремились наиболее эффективно

выполнить свои должностные обязанности. Каждый сотрудник компании получает определенный внутренний стимул, повышающий производительность труда и задающий вектор на достижение стратегической цели компании.

Формирование системы мотивации в корпоративной организации осуществляется в целях объединения интересов компании и её работников, т.е. есть руководителям корпоративной организации необходима качественно выполненная работа, а работникам нужна достойная оплата труда. Но стоит отметить, что это не единственная цель, которая преследуется системой мотивации персонала.

Рассматривая особенности формирования системы мотивации корпоративной организации следует выделить основные элементы данной системы: социальные программы (льготы, социальная защита работников); система оплаты труда; система оценки труда работников. О значении того или иного элемента мотивационной системы свидетельствует факт его нахождения в большинстве применяемых систем мотивации.

Сложность формирования и реализации системы мотивации персонала корпоративной организации определяется следующими ключевыми факторами:

- во-первых, если процесс мотивации инициирован потребностями сотрудника, то при формировании системы мотивации персонала корпоративной организации нужно определить актуальные потребности для работников;

- во-вторых, оценка мотивов персонала производится на основании опроса сотрудника, наблюдений, а также личного опыта руководителя, что в конечном итоге не определяет правильность выявленных мотивов труда каждого конкретного работника;

- в-третьих, необходимо учитывать, что степень влияния одних и тех же мотивов на различных людей неодинакова;

– в-четвертых, каждый сотрудник корпоративной организации имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов.

Таким образом, формирование системы мотивации как функции управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация "побуждает" сотрудника к действию. Система мотивации в корпоративной организации должна предоставлять сотрудникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих инструментов и методов, в рамках которых каждый сотрудник "выбирает" себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

В ходе исследования было выявлено пять подходов, позволяющих провести анализ эффективности системы мотивации персонала:

– первый подход основан на анализе отклонения фактических затрат на стимулирование сотрудников от плановых;

– второй подход предполагает экономическую оценку работы предприятия до внедрения системы стимулирования и после ее внедрения;

– третий подход основан на анализе мнения сотрудников организации, в отношении которых применяется система стимулирования;

– четвертый подход опирается на принцип эффективного распределения ресурсов в экономических системах, предложенный В. Парето;

– пятый подход основан на понятии экономической эффективности, предполагающем сравнение результатов (эффектов) от функционирования системы стимулирования в организации и затрат на её функционирование.

**Во втором разделе** проанализировано формирование системы мотивации персонала в организации «Страховое акционерное общество «ВСК»». Организация САО «ВСК» была создана 11 февраля 1992 года. Первоначально корпоративная организация САО «ВСК» позиционировалась в виде страховой организации для военной промышленности. В настоящее

время корпоративная организация САО «ВСК» является одной из системообразующих российских страховых компаний. Высшим органом управления корпоративной организации САО «ВСК» является общее собрание акционеров. Надежность и финансовая устойчивость корпоративной организации САО «ВСК» подтверждены рейтингами ведущих российских и международных рейтинговых агентств: «ruAA» – по версии «Эксперт РА», AA(RU) – по версии АКРА и «BB» – по международной шкале Fitch Ratings.

По проведённому анализу кадрового состава САО «ВСК» были сделаны следующие выводы. Численность персонала организации САО «ВСК» за 2018-2020 гг. увеличилась на 15,8 %. Изменение состава работников организации САО «ВСК» по возрастному признаку идет в направлении уменьшения среднесписочной численности работников в возрасте от 50 лет и старше (-11,4 %), а также увеличения численности работников в возрасте от 18 до 29 лет (+19,6%), от 30 до 39 лет (+33%), от 40 до 49 лет (+16,3%). Большинство сотрудников имеет не полное высшее образование: в 2018 г. – 13 чел., 2019 г. – 14 чел., 2020 г. – 16 чел. Их доля в общей численности соответственно составляет 34,2%, 35%, 36,36%.

В Саратовском филиале корпоративной организации САО «ВСК» нет отдела по формированию и контролю за реализуемой системой мотивации на локальном уровне. Система мотивации формируется и внедряется отделом маркетинга головного офиса САО «ВСК». В то время как в головном офисе организации САО «ВСК» (г. Москва) эти функции также осуществляются дирекцией, бухгалтерией, и отделами по страхованию.

Формирование мотивационной системы персонала в корпоративной организации САО «ВСК» осуществляется в следующей последовательности: оценка существующей системы мотивации персонала и сопоставление с целями и задачами организации; определение ответственных лиц за создание системы мотивации персонала; разработка программы мотивации в соответствии с потребностями каждой группы сотрудников; разработка

системы вознаграждений; формирование поэтапного плана внедрения системы мотивации персонала; составление документации; тестовое внедрение системы мотивации персонала; постепенное внедрение системы мотивации персонала во всех подразделениях; оценка результатов мотивации персонала.

Элементами и методами формирования системы мотивации персонала в организации САО «ВСК» являются следующие: социальные программы, система оплаты труда, система оценки труда в организации САО «ВСК». Проведенный SWOT-анализ системы мотивации персонала корпоративной организации САО «ВСК» продемонстрировал, что руководству страховой компании необходимо доработать мотивационную программу, при этом рассматривать ее надо не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности организации.

Разработанная программа системы мотивации корпоративной организации САО «ВСК» должна стать органичной частью кадровой политики предприятия: доступной для понимания персонала, в том числе кандидатов на вакантные должности. При разработке программы системы мотивации корпоративной организации САО «ВСК» необходимо учитывать как материальные, так и нематериальные формы мотивации. При разработке мотивационной программы также необходимо провести сопоставление должностей сотрудников организации САО «ВСК» с ценностью этой работы на рынке и учесть определённые мотивационные профили персонала.

На основании полученных результатов было выявлено, что основная проблема организации САО «ВСК» в области мотивации заключается не в том, что нет развитой системы, а в том, что эта идея изначально не поддерживается руководством. В организации практикуются, так называемые, методы негативной мотивации, то есть когда действия сотрудников вызваны необходимостью избегать определенных действий, так как они наказуемы. Проведенный анализ эффективности системы стимулирования труда персонала в САО «ВСК» позволил выявить

следующие недостатки: низкий уровень производительности труда, отрицательное значение показателя опережения.

**В третьем разделе** определены направления совершенствования формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации САО «ВСК». В качестве рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала корпоративной организации САО «ВСК» были предложены следующие направления:

1. Внедрение автоматизированной программы.
2. Внедрение корпоративных праздников и мероприятий.
2. Внедрение системы корпоративного обучения персонала.

Основываясь на методе экспертных оценок (средняя оценка экспертов: генерального директора, руководителя отдела кадров и главного бухгалтера корпоративной организации САО «ВСК») прогнозируется, что после внедрения данных направлений выручка увеличится на 3%, прибыль от продаж на 2%, чистая прибыль увеличится на 1%.

В ходе исследования было установлено, что экономический эффект является положительным (затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли), так как затраты на мероприятия в размере 373,58 тыс. руб. увеличили совокупный доход на 30 003,25 тыс. руб. Рентабельность введенных мероприятий в корпоративной организации САО «ВСК» составит 80,3 коп. с каждого вложенного рубля. Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации корпоративной организации САО «ВСК» окупятся в течение месяца.

Оценивая дополнительную прибыль, которую получит корпоративная организация от внедрения указанных направлений, можно отметить, что реализация предложенных мероприятий в области развития системы мотивации приведет к повышению удовлетворенности трудом (мотивационный эффект). Эффект проявится также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива. Предполагается, что проведенные мероприятия

дадут не только положительный экономический эффект, но и улучшат психологический климат в коллективе.

**В заключении** работы сделаны выводы по проведённому исследованию. Формирование системы мотивации как функции управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация "побуждает" сотрудника к действию. Основной целью формирования системы мотивации персонала в корпоративной организации является совмещение интересов компании и её работников.

Грамотно сформированная и реализованная система мотивации работников корпоративной организации позволяет решить целый комплекс задач, а именно снизить значение показателя текучести кадров, улучшить дисциплину, снизить уровень конфликтности в коллективе, убрать несогласованность действий.

Формирование системы мотивации в корпоративной организации осуществляется в целях объединения интересов компании и её работников, т.е. есть руководителям корпоративной организации необходима качественно выполненная работа, а работникам нужна достойная оплата труда. Но стоит отметить, что это не единственная цель, которая преследуется системой мотивации персонала.

Грамотное формирование и реализация методов повышения заинтересованности сотрудника компании в результативности позволяет создать систему мотивации труда персонала максимально эффективной. Следует выделить основные элементы и методы формирования системы мотивации в организации: социальные программы (льготы, социальная защита работников); система оплаты труда; система оценки труда работников. О значении того или иного элемента мотивационной системы свидетельствует факт его нахождения в большинстве применяемых систем мотивации.

В ходе исследования было выявлено, что в Саратовском филиале организации САО «ВСК» нет отдела по формированию и контролю за реализуемой системы мотивации на локальном уровне. Система мотивации формируется и внедряется отделом маркетинга головного офиса САО «ВСК». Проведенный SWOT-анализа системы мотивации персонала корпоративной организации САО «ВСК» продемонстрировал, что руководству страховой компании необходимо доработать мотивационную программу, при этом рассматривать ее надо не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности организации.

При формировании системы мотивации персонала в корпоративной организации САО «ВСК» можно рекомендовать в существующую программу мотивации добавить следующие мероприятия: внедрение автоматизированной программы, внедрение корпоративных праздников и мероприятий, внедрение системы корпоративного обучения персонала.

Таким образом, в результате реализации предложенных мероприятий повысится уровень мотивации персонала корпоративной организации САО «ВСК», повысится удовлетворенность и приверженность персонала, следствием чего станет снижение текучести кадров, наряду с этим прогнозируется повышение производительности труда, и соответственно, повышение эффективности деятельности предприятия и его конкурентоспособности. Эффективность предложенных мер по совершенствованию системы мотивации корпоративной организации САО «ВСК» заключается в росте продаж, прибыли от реализации услуг, а также увеличении числа довольных посетителей.