



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Разработка и внедрение системы мотивации на предприятии

Исполнитель Гришина Софья Вячеславовна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Каткова Татьяна Владимировна

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой

кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

05 » июня 2024г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

Введение.....	3
1 Теоретические основы системы мотивации на предприятии	5
1.1 Сущность понятия мотивации и ее виды.....	5
1.2 Основные способы и методы мотивации персонала	14
2 Анализ системы мотивации предприятия САО «Ресо-Гарантия»	22
2.1 Анализ хозяйственной деятельности САО «Ресо-Гарантия».....	22
2.2 Анализ факторов текущей системы мотивации труда агентов САО «Ресо-Гарантия»	32
3 Разработка и внедрение системы мотивации в офисе «Ресо-Гарантия».....	41
3.1 Разработка системы мотивации агентов в офисе «Ресо-Гарантия».....	41
3.2 Внедрение и экономическая эффективность предложенных мероприятий системы мотивации в офисе «Ресо-Гарантия».....	49
Заключение	58
Список литературы	60
Приложение 1. Таблица Герчикова и результаты опроса, проведённого среди агентов в офисе «Ресо-Гарантия».....	66
Приложение 2. Анализ удовлетворённости действующей системы мотивации агентов в офисе «Ресо-Гарантия».....	72

Введение

Управление работой систем, в которые входят люди, представляет собой одну из самых сложных задач для организации. Человек играет ключевую роль в этих системах, и успех зависит от его уровня мотивации, увлеченности и удовлетворенности работой. Мотивация является фундаментальным элементом стимулирования работников к достижению высоких результатов. Эффективность деятельности организации напрямую зависит от уровня мотивации сотрудников, которая побуждает их трудиться с максимальной отдачей.

В контексте развития экономики страны, мотивация играет важную роль в обеспечении устойчивого роста производительности труда и повышении уровня благосостояния граждан. Поскольку основная цель любого работника - заработать для удовлетворения своих потребностей и нужд, мотивация становится ключевым фактором в формировании активности и производительности в рамках трудовой деятельности.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена в том, что предприятие заинтересовано в улучшении производственной эффективности. Это связано с тем, что в экономических системах всегда присутствуют управляющая и управляемая части, и одной из основных задач управляющей системы является создание стимулов для более эффективного труда управляемой системы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и внедрение системы мотивации.

Для того чтобы реализовать поставленную цель, необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы системы мотивации на предприятии;
- провести анализ системы мотивации предприятия САО «Ресо-Гарантия»;

– разработать и внедрить систему мотивации на предприятии «Ресо-Гарантия».

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является САО «Ресо-Гарантия».

Предмет исследования – процессы разработки и внедрения системы мотивации на предприятии.

1 Теоретические основы системы мотивации на предприятии

1.1 Сущность понятия мотивации и ее виды

Современное управление предприятием требует изучения и понимания процессов мотивации труда сотрудников, как одного из ключевых элементов успешной деятельности организации. В данной главе будут рассмотрены основные понятия и теории, связанные с мотивацией труда на предприятии, а также их применение в практике управления персоналом. Все, что человек делает, связано с его потребностями. Мы стремимся достичь определенных целей или избежать неприятных ситуаций. Мотивационная деятельность — это наши действия, которые идут от наших внутренних побуждений и направлены на достижение конкретных задач. Проблема определения понятия и сущности мотивации персонала заключается в том, что в теории и практике существует множество подходов и определений этого понятия [9].

Многие интерпретации мотивационных теорий сводятся к одним и тем же основным положениям. Каждое определение в той или иной степени отражает понимание мотивации как внутренней силы, которая ведет людей к достижению их целей, а также связывает ее с интересом к деятельности, удовлетворением от результатов и стремлением к самореализации. Следовательно, можем дать определение понятию мотивации.

«Мотивация — процесс побуждения человека к какой-либо деятельности, для достижения определенных целей [16, с. 40]». Таким образом, сущность понятия мотивации заключается в изучении и понимании того, что побуждает людей к действиям и воздействует на их поведение.

Основная цель мотивации персонала основана на согласовании целей каждого работника с целями компании. В этом случае мотивируется активность сотрудников и повышается производительность труда. Если сотрудники заинтересованы в процессе, они будут лучше выполнять свои трудовые задачи.

В рамках управления персоналом мотивация направлена как на содействие достижению целей организации, так и на обеспечение удовлетворения индивидуальных потребностей сотрудников в процессе их трудовой деятельности путем управления их желаниями [27]. Тем не менее, для того чтобы мотивация была действительно эффективной, необходимо создать систему мотивации персонала.

Система мотивации персонала — один из основных элементов системы управления в современной организации. Она служит эффективным инструментом управления и стимулирует сотрудников. Наличие механизмов и алгоритмов мотивации позволяет устранить противоречия между работниками и работодателями, балансируя интересы и потребности сразу двух сторон [23]. Создание такой системы требует глубокого понимания потребностей и ожиданий сотрудников, а также готовности руководства инвестировать в развитие персонала. Чтобы мотивация была эффективной и востребованной, нужно выяснить, что конкретно мотивирует сотрудников. Рассмотрим мотивацию персонала, как систему, представленную на рисунке 1.

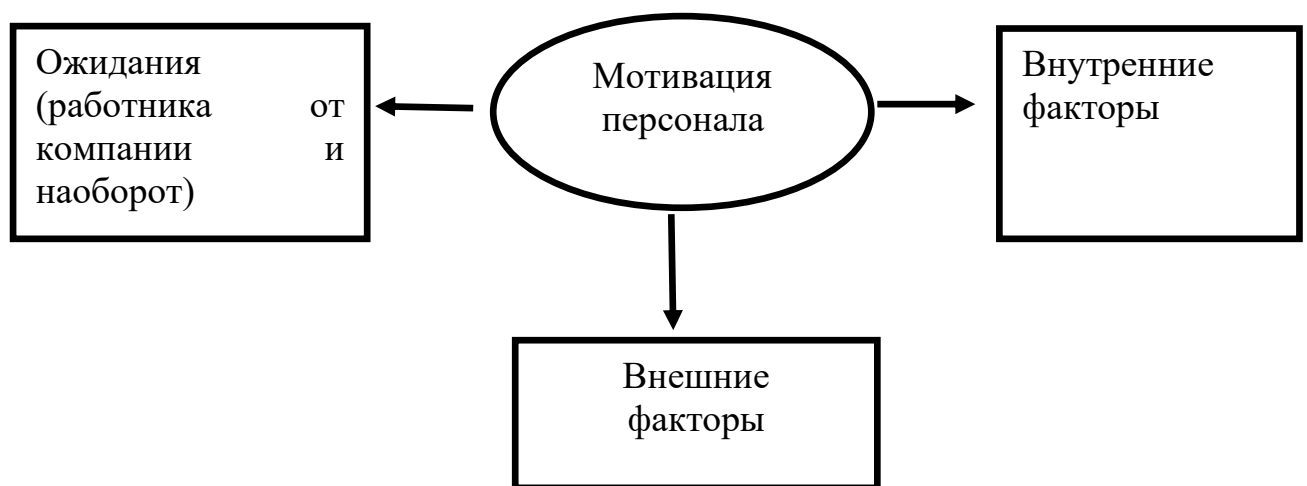


Рисунок 1 - Составляющие системы мотивации персонала

Внешние факторы включают в себя экономическую и политическую обстановку, которая играет важную роль в формировании условий для

развития как организаций, так и отдельных сотрудников. Также к этим факторам можно отнести конкурентов и партнёров, которые оказывает влияние на деятельность компании и ее сотрудников. «Внутренние факторы — это культурная среда компании: её организационная культура, особенности ведения бизнеса, методы отбора и найма персонала, программы адаптации и развития сотрудников и т. д. [22, с. 29]».

Мотивация служит важным элементом успешного управления персоналом. Так как она побуждает сотрудников проявлять большую преданность к своей работе и достижению высоких результатов. Для создания системы мотивации необходимо решить следующие задачи, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Задачи мотивации персонала

Рассмотрим подробнее, что включает в себя каждая из перечисленных задач на рисунке 2. Первая, это привлечение персонала в организацию.

Компании конкурируют на рынке труда за привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, необходимых для достижения своих стратегических целей [1]. В этом смысле системы стимулирования должны быть конкурентноспособными для той целевой аудитории работников, которая нужна организации.

Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Низкая оплата труда может привести к негоднованию сотрудников, снижению их мотивации и эффективности работы. Это все может также отразиться на качестве предоставляемых услуг, производительности труда и обстановке в коллективе. Чтобы избежать потери сотрудников, нужно постоянно анализировать рынок и корректировать систему мотивации персонала, чтобы она была конкурентноспособной. Удовлетворённость работой сотрудника является одной из важных составляющих, влияющей на удержание персонала в организации. «Факторами, определяющими удовлетворенность работой, являются: содержание работы; профессия; оплата; возможности карьерного роста; руководство (способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку; хорошие личные отношения с руководителем); сослуживцы (степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки); условия работы [2]».

Стимулирование производительного поведения. Чтобы удержать значимых сотрудников, менеджеру важно обеспечить эффективность и производительность их работы. Это говорит о том, что нужно не только контролировать выполнение текущих обязанностей, но и оценивать вклад сотрудника в успех организации.

Контроль за издержками на рабочую силу. Разработанная система стимулирования помогает компаниям эффективно управлять расходами на персонал и гарантировать наличие достаточного числа квалифицированных сотрудников. И последняя задача - административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть прозрачной и легкой в

управлении, для того чтобы каждый сотрудник организации смог понять, как она работает. И не требовала значимых трудовых и финансовых затрат.

Виды и способы мотивации сотрудников в организации зависят от того, насколько эффективно в ней выстроена система мотивации труда, от общих механизмов управления предприятием, специфики его деятельности, стратегии развития и применению инновационных технологий для стимулирования сотрудников. «Совершенствование системы мотивации является достаточно сложным вопросом в области управления персоналом, так как для его осуществления требуется комплексный подход [7, с. 88]».

Мотивация играет важную роль в управлении персоналом, поскольку она стимулирует сотрудников к достижению высоких результатов и повышению качества работы. Существует несколько основных теорий мотивации, которые помогают лучше понять механизмы стимулирования сотрудников. Ниже рассмотрим более подробно каждую из них.

Теория мотивации Абрахама Маслоу. А. Маслоу предложил иерархию потребностей, которая объясняет мотивацию человека через удовлетворение его потребностей. Согласно Маслоу, потребности человека организованы в иерархию, где каждая следующая потребность становится актуальной только после удовлетворения предыдущей. «Теория иерархии потребностей предусматривает, что существует пять основных групп человеческих потребностей, образующих пирамиду (по степени важности) [8, с. 118]». Рассмотрим наглядно схему на рисунке 3, а ниже разберем более подробно каждую из потребностей. Пирамида включает в себя следующие уровни: физиологические потребности (еда, вода, сон) – это базовые потребности, необходимые для выживания; потребность в безопасности (стабильность, защита от угроз) – стремление к чувству защищенности и уверенности в будущем; социальные потребности (принадлежность, любовь, дружба) – желание иметь социальные связи и быть частью группы; потребность в уважении (самоуважение, одобрение) – стремление к уважению со стороны

других и к самоуважению; потребность в самореализации (личностный рост)
– это достижение личных целей и раскрытие своего потенциала.



Рисунок 3 – Пирамида потребностей Маслоу

Каждый уровень пирамиды Маслоу важен для понимания мотивации человека. Удовлетворение потребностей на нижних уровнях является предпосылкой для перехода к потребностям более высокого порядка. Теория Маслоу оказала значительное влияние на науку управления, предложив новый взгляд на мотивацию сотрудников. В традиционном научном менеджменте основным и единственным стимулом считалась заработная плата. Пирамида Маслоу продемонстрировала, что зарплата удовлетворяет только базовые потребности, после чего у работников появляются новые нужды, которые ранее практически не исследовались. «В результате на основе этой теории Маслоу разрабатывает собственную концепцию

управления, основанную на удовлетворении высших потребностей работников [21, с. 235]».

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга. Он предложил двухфакторную теорию мотивации, которая разделяет факторы, влияющие на удовлетворенность и неудовлетворенность работой, на две категории, а именно:



Рисунок 4 - Двухфакторная теория Фредерика Герцберга

Эта теория предполагает, что существуют два набора факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, представленных на рисунке 4. Одни из них называются факторами удовлетворения (или мотиваторами), которые связаны с самим содержанием работы и способствуют росту удовлетворенности и мотивации сотрудников. Другие факторы, называемые факторами неудовлетворения (или гигиеническими факторами), связаны с условиями труда и окружающей средой и могут вызывать недовольство и отсутствие мотивации. Чтобы обеспечить высокую удовлетворенность сотрудников и мотивировать их к успешной работе, важно уделять внимание

как гигиеническим факторам (условия труда и зарплата), так и мотивационным факторам (возможность роста, достижение целей, признание значимости своего дела). Обеспечивая баланс между этими двумя типами факторов, компании могут создать условия, при которых сотрудники не только будут чувствовать себя комфортно на рабочем месте, но и будут мотивированы к постоянному развитию и достижению успеха.

«Проблема мотивации персонала занимает одно из важнейших мест в сфере управления как в теоретическом, так и в практическом аспектах [10, с. 14]». Важность учета индивидуальности сотрудников - один из основополагающих аспектов управления человеческими ресурсами сегодня. Сложившаяся ситуация в стране обладает как выгодами, так и опасностями для каждого работника с точки зрения его стабильности. Люди, работающие в современных организациях, обычно обладают более высоким уровнем образования и амбиции, чем ранее, поэтому их мотивы для работы более сложны и труднодоступны для влияния. «Не существует одного универсального рецепта для создания эффективной мотивационной системы для сотрудников [20, с 78]».

Эффективность мотивации, как и другие моменты в деятельности управления персоналом, всегда связана с конкретными обстоятельствами. В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активации внутренних мотивов сотрудников и создания внешних стимулов для стимулирования их продуктивности. По этой причине термины мотивация, стимулирование и мотивирование часто используются как синонимы. Целью мотивации является создание обстановки, которая будет мотивировать человека к осуществлению действий, направленных на достижение конечной цели с максимальным эффектом.

Директивный подход к мотивации сотрудников не носит эффективного результата. Вместо этого, компания должна разработать систему мотивации, которая будет основываться на внутренних ценностях и потребностях

сотрудников. Эта система должна включать в себя различные мероприятия, которые будут мотивировать сотрудников к не только выполнению работ, за которые они получают деньги, но и к особой сосредоточенности, активному желанию работать именно в этой компании, достижению высоких и выдающихся результатов в своей деятельности, а также развитию лояльности к руководству.

На данный момент организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных проблем в области менеджмента. С трудностями разработки и внедрения эффективной системы мотивации сталкиваются многие компании.

Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Однако, даже работая на одной и той же должности и получая одинаковую заработную плату, одни сотрудники могут трудиться с большим энтузиазмом, тогда как другие не проявляют должной инициативы. Поэтому, помимо простого наличия работы и оплаты, необходимо предложить специальные меры, которые мотивируют сотрудников к увеличению производительности своего труда.

Есть несколько факторов, которые могут быть причиной низкой мотивации и оказать пагубное воздействие как на сотрудников, так и на бизнес. Несколько ключевых признаков, на которые следует обратить внимание:

- снижение производительности;
- снижение качества работы;
- увеличение числа отсутствующих сотрудников;
- высокая текучесть кадров;
- отсутствие инициативы;
- изменения в поведении или отношении [28].

Рассмотрим еще причины, которые способствуют демотивации персонала. Неорганизованная структура на высших уровнях управления

может привести к непониманию в распределении обязанностей и ответственности. Отсутствие сложной работы может вызвать у сотрудников чувство угнетения и отсутствия развития. Конфликты на рабочем месте могут создать напряженную атмосферу и отрицательно повлиять на командный дух. Отсутствие доверия к компании может привести к поиску других возможностей среди сотрудников. Незначительная обратная связь, может привести к потере мотивации.

Таким образом, забота о том, чтобы сотрудники оставались мотивированными, очень важна для долгосрочного успеха на рынке. Работодателю нужно сосредоточиться на создании среды, где каждый сотрудник чувствует себя ценным, где есть свободное и справедливое общение, а также где учитывается мнение сотрудников при принятии решений [5]. Когда сотрудники видят, что их мнение имеет значение и уважается, они автоматически находят мотивацию и чувствуют себя комфортно работать в такой среде.

1.2 Основные способы и методы мотивации персонала

Мотивация персонала является одним из ключевых аспектов успешного управления в любой организации. Эффективная мотивация сотрудников способствует повышению производительности, улучшению качества работы и созданию благоприятной рабочей атмосферы. Кроме того, эффективная мотивация персонала создает условия для того, чтобы талантливые специалисты оставались в компании. Когда сотрудники видят, что их труд и результаты ценятся, они чувствуют себя более комфортно и мотивированно, что способствует их лояльности к организации. Это особенно важно в условиях современного рынка труда, где конкуренция за квалифицированных специалистов очень высока. Мотивированные работники чаще проявляют большую инициативность и творчество в

решении задач, поставленных руководством, благодаря чему компания развивается и внедряет новые инновации в свою деятельность.

При рассмотрении мотивации персонала выделяют два основных направления: материальную и нематериальную (рисунок 5). Каждая из этих форм мотивации имеет свои особенности, преимущества и недостатки, и их сочетание может обеспечить наилучший результат в стимулировании сотрудников к достижению поставленных целей.

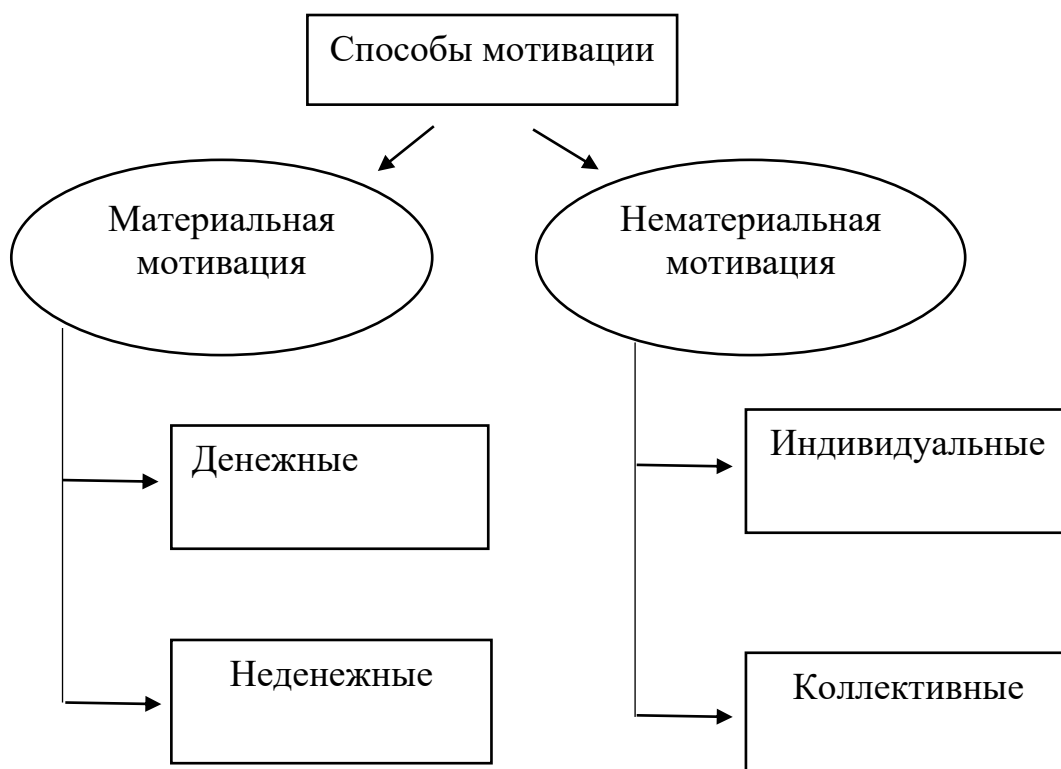


Рисунок 5 - Способы мотивации сотрудников предприятия

Разберем каждый способ мотивации персонала подробнее, представленный на рисунке 5. Материальная мотивация подразумевает под собой систему поощрений или наказаний, выраженных в денежном эквиваленте. Материальная мотивация — это оплата труда, поощрения в виде премий и бонусов. Раз в квартал необходимо пересматривать и усовершенствовать систему оплаты труда, а также выплачивать денежные поощрения за закрытие целей. Этот метод мотивации действительно результативный так как выплата денежных поощрений более ценна для

сотрудников независимо от их должности. «Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов [11]». Существует также косвенная материальная мотивация, к которой относятся больничные, отпускные, медицинская страховка, предоставление льготных кредитов, оплата обучения работников на различных курсах, дотации на питание в столовых, оплата счетов.

Выделяют основные виды материальной мотивации такие как: заработная плата (это приоритетный вид материального стимулирования, обеспечивающий удовлетворение базовых потребностей работников и может быть фиксированным, то есть оклад, и переменным-бонусы или премии. Они же в свою очередь представляют дополнительные выплаты, по достижению поставленного плана или выполнение определенных задач руководства, которые бывают разовыми и регулярными [26]. Далее идут льготы и компенсации. Они предназначены для улучшения благосостояния и комфорта сотрудников. Включают в себя оплату питания, медицинскую страховку, проезд и т.д. Некоторые компании предоставляют сотрудникам возможность приобретения акций компаний по льготной цене, если такие имеются. Из вышеупомянутых видов материальной мотивации можно сделать вывод, что заработная плата является основным и главным видом стимулирования. Многообразие материальных мотивационных инструментов дает возможность компаниям создавать более результативные программы поощрения и стимулирования персонала. «В то же время использование материальной мотивации может быть высокоэффективным и продуктивным методом, если в организации присутствует высокая конкуренция между сотрудниками [4, с. 24]».

Нематериальная мотивация позволяет работодателю мотивировать сотрудников любыми другими действиями, кроме денежного поощрения. Большинство компаний внедряют систему лояльности, которая позволяет увеличивать. Это вознаграждение работников за качественную и отличную

работу, которые никак не воздействуют на их заработную плату, премии, бонусы и прочие выплаты [24].

Существуют различные виды нематериальной мотивации, которые помогают стимулировать сотрудников без прямого финансового вознаграждения. Раскроем некоторые основные типы мотивации персонала. Одним из ключевых элементов является признание заслуг сотрудников, а именно публичное выражение благодарности за достижения и успехи, которое может сопровождаться с выдачей грамот, благодарностей. Не мало важно предоставление карьерного роста сотрудника [14]. Оно включает в себе: продвижение по службе, получение новых должностей и обязанностей для развития. Далее, создание благоприятной атмосферы в коллективе, где сотрудники чувствуют себя уверенно. Возможность выбора гибкого графика работы, который будет соответствовать личным требованиям работающего. Моральное поощрение сотрудников, которое направлено на повышение мотивации, удовлетворённости от работы и лояльности к организации. Таким образом, все вышеперечисленные факторы играют значительную роль в нематериальной мотивации персонала. Все эти элементы способствуют укреплению мотивации сотрудников, повышению их результативности и успеха компании.

На рисунке 5 нематериальная мотивация разделяется на индивидуальные и коллективные методы. Индивидуальные методы направлены на конкретного сотрудника, а коллективные будут востребованы для всего коллектива. Перечислим индивидуальные методы.

- публичное признание профессиональных качеств и достижений работника;
- индивидуальный график работы исходя их личных предпочтений сотрудника;
- улучшение условий труда и рабочего пространства, с целью повышения производительности.

К коллективными методам относят:

- проведение групповых тренингов для повышения навыков и освоению новых направлений деятельности;
- обеспечение эффективного общения между персоналом и руководителем;
- создание корпоративов, формирующих у сотрудника ощущения принадлежности к команде [6].

Рассмотрим преимущества и недостатки нематериальной системы мотивации в таблице 1. Нематериальная мотивация обладает рядом важных преимуществ, таких как повышение лояльности сотрудников, отсутствие финансовых затрат и повышение качества работы за счет поддержания оптимального тонуса в коллективе. Но также важно учитывать время, затраченное на осуществление данных мер.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки нематериальной мотивации

Преимущества и недостатки нематериальной мотивации	
Преимущества	Недостатки
Повышение лояльности сотрудников в компании	Временные затраты
Отсутствие финансовых затрат (например: похвала, признание)	-
Улучшение качества работы	-
Поддержание оптимального тонуса в коллективе	-

Проанализируем ряд преимуществ и недостатков материальной мотивации из таблицы 2. Слабое мотивирование со стороны руководства может привести к увеличению текучести кадров и ряду трудностей производительности работы.

Таблица 2 - Преимущества и недостатки материальной мотивации

Преимущества и недостатки материальной мотивации	
Преимущества	Недостатки
Увеличение производительности труда	Недостаточная мотивация со стороны руководства
Снижение текучести кадров	-
Привлечение новых сотрудников	-
Повышение прибыли компании	-

Таким образом, нужно уделять должное внимание, как материальной, так и нематериальной мотивации сотрудников. Работодателю важно сосредоточиться на создание среды, где каждый сотрудник чувствует себя ценным. Так же необходимо учитывать специфику и ценности компании. Эффективное сочетание материальной и нематериальной мотивации помогает создать благоприятную рабочую атмосферу, повысить уровень удовлетворённости сотрудников и, как следствие, улучшить результаты работы всей организации.

Методы мотивирования (мотивации) – это способы воздействия на персонал, для повышения производительности труда, получения прибыли организации, развития организации, обеспечения вознаграждения за проделанную работу, повышения эффективности труда сотрудников. «Инновационные методы мотивации персонала также играют большую роль в использовании рабочего потенциала по максимуму. Поэтому опыт использования инновационных подходов в зарубежных компаниях можно применять и на отечественных предприятиях, с целью социально-экономического развития региона в целом. Необходимо учитывать определённые особенности рыночной экономики и менталитета населения [18, с.11-12]». В настоящее время одним из современных методов мотивации является внедрение игровых элементов в рабочие процессы, то есть использование геймификации. Геймификация — это использование игровых механик в рабочем процессе. С помощью ней можно повысить

производительность компании, увеличить вовлеченность сотрудников в деятельность компании, снять лишнее напряжение у персонала и разбить большую цель на мелкие задачи, для более легкого достижения успеха.

Следующий метод мотивации персонала - тимбилдинг. Это ряд мероприятий, которые объединяют людей и помогают им стать командой, для достижения в дальнейшем бизнес-целей. В настоящее время, тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающее полноценное развитие компании. Идея заключается в том, что в процессе взаимодействия, члены компании узнают друг друга ближе. Разберем ряд целей тимбилдинга: повышение эффективности работы команды, создание благоприятной атмосферы в группе, способ развития командных навыков и улучшение взаимосвязей между работниками.

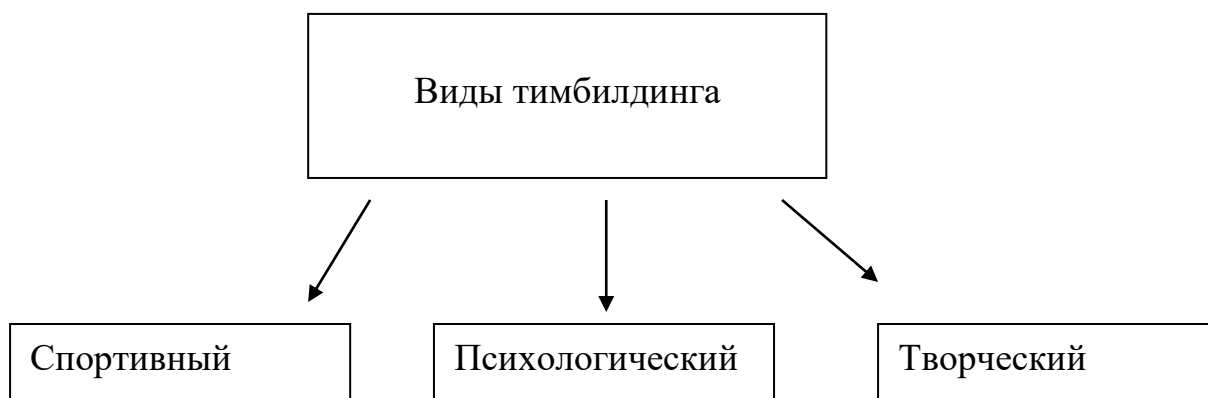


Рисунок 6 - Виды тимбилдинга

Существует множество видов тимбилдинга, некоторые из них представлены на рисунке 6. Рассмотрим более детально каждый из них. Спортивный тимбилдинг укрепляет командный дух, повышает выносливость и энергию у сотрудников. Ряд мероприятий, которые включают в себя спортивный тимбилдинг: различные виды спорта (футбол, волейбол, баскетбол), походы, катание на велосипедах, занятие йогой. Творческий тимбилдинг включает в себя мероприятия, направленные на развитие креативности и коллективного творчества. Это могут быть различные

мастер-классы, интерактивные игры, театральные постановки и т.п. И последний, это психологический тимбилдинг. Можно сразу понять из названия, что это связано с психологией и внутренними качествами сотрудников. Целью это является развитие психологической устойчивости в коллективе, разрешение конфликтов и создание дружеской атмосферы. Например: тренинги на сплочение коллектива, игры на доверие, упражнения направленные на улучшение коммуникации между сотрудниками.

Также, формирование корпоративной культуры служит важным инструментом управления предприятием. «Корпоративная культура – совокупность ценностей, норм, моделей поведения, которые сформировались в результате приспособления к внешней среде, внутреннего объединения, и разделяются большинством членов коллектива. Основными компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; система коммуникации; положение индивида в организации; и межнациональных взаимоотношений; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы [3, с. 204-207]». Корпоративная культура должна быть связана со стратегией компании. Это то, что живет, меняется вместе с компанией, а также развивается параллельно с организацией.

В заключение первой главы можно сделать вывод, что мотивация персонала предприятия представляет собой комплексный подход к мотивированию сотрудников через разные виды поощрения. Формирование системы мотивации складывается из условий, при которых сотрудники нацелены на выполнения полученных задач более качественно и эффективно. В настоящее время нет универсального подхода к формированию системы мотивации персонала, который бы подходил для всех организаций одинаково. Каждая компания при формировании и внедрения мотивации должна учитывать предпочтения и особенности своей деятельности, кадровый состав и текущую рыночную ситуацию.

2 Анализ системы мотивации предприятия САО «Ресо-Гарантия»

2.1 Анализ хозяйственной деятельности САО «Ресо-Гарантия»

Санкт-Петербургский филиал – Страховое акционерное общество «РЕСО-Гарантия» (САО «Ресо-гарантия») [32] открылся в 2017 году. Юридический адрес компании: 191028, Литейный проспект, 26.

Основной направленностью деятельности компании САО «Ресо-гарантия» является автострахование и страхование имущества для юридических и физических лиц, а также для малого и среднего бизнеса. Продукты страхования этой компании адаптированы под особенности местного рынка. Независимо от финансового положения клиента, будь то большая организация или индивид с ограниченными возможностями — специалисты компании готовы предложить оптимальные программы и условия страхования, учитывая потребности каждого клиента.

Миссией компании является слоган «Возродим культуру страхования в России! [30]». Целью деятельности САО «Ресо-гарантия» является обеспечение прибыли путем предоставления качественных товаров, работ и услуг для удовлетворения потребностей клиентов, включая как российских, так и иностранных юридических и физических лиц.

Проанализируем детально экономическую сторону САО «Ресо-гарантия». В условиях рыночной экономики страхование выполняет двойную роль: оно служит инструментом защиты имущественных интересов клиентов и в то же время представляет собой коммерческую деятельность, направленную на получение прибыли. САО «Ресо-Гарантия» получает доходы от своей страховой деятельности, основным источником которой являются платежи за страхование, а также от инвестиций в перспективные объекты производства и непроеизводственные секторы. Инвестиции включают в себя акции предприятий, банковские депозиты и другие финансовые инструменты.

САО «Ресо-Гарантия» предлагает разнообразные услуги по страхованию для частных и корпоративных клиентов, включая различные виды страхования. На рисунке 7 представлены приоритетные виды.



Рисунок 7 - Виды страхования в САО «Ресо-Гарантия»

Компания предоставляет различные виды страховых продуктов для физических и юридических лиц, включая страхование транспортных средств (ОСАГО, КАСКО, добровольное страхование автогражданской ответственности), страхование имущества (квартир и домов, имущества от пожара и стихийных бедствий), страхование здоровья (ДМС, медицинские программы), страхование ответственности (гражданской и

профессиональной), а также страхование путешествий (медицинское за границей, багажа и отмены поездки).

Стоит отметить, что «в 2018 году CAO «Ресо-гарантия» получила сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2018. Сертификат удостоверяет, что система менеджмента качества CAO «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 [31]».

Организационная структура CAO "Ресо-Гарантия" представлена на рисунке 8 в виде четко выстроенной системы, которая обеспечивает эффективное управление и координирует деятельность компании. Во главе офиса находится директор. Далее идут подразделения, каждое из которых отвечает за определенные функции. «Эффективная организационная структура является ключевым фактором успеха компании, позволяя ей оперативно принимать решения, адаптироваться к изменениям на рынке и обеспечивать высокий уровень сервиса для клиентов [25, с. 118]».

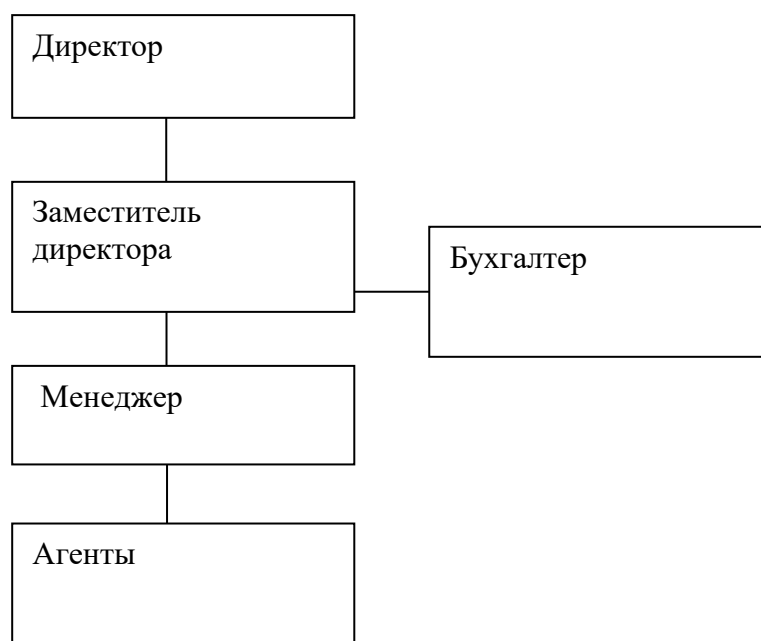


Рисунок 8 – Организационная структура офиса «Ресо-Гарантия»

Далее рассмотрим таблицу 3, где написаны показатели отчетности головного офиса, расположенного в Москве, так как в маленьких офисах нет отчетности. Результаты финансово-хозяйственной деятельности САО «Ресо-Гарантия», включая ее прибыльность и убыточность, основанных на данных бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Таблица 3 – Динамика показателей, характеризующих результаты финансово- хозяйственной деятельности САО «Ресо-Гарантия», тыс. руб.

Показатель и	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Страховая деятельность	16827398	18694007	20491053	1866609	1797046	11,09	9,61
Инвестиционная деятельность	30117837	3928438	24299059	-26189399	-20370621	-86,96	-83,83
Прочие операционные доходы (расходы)	-5849322	-6697654	-12133710	-848332	5436056	14,50	-44,80
Прибыль (убыток) до налогообложения	13291029	15924791	32656402	2633762	-16731611	19,82	-51,24
Прибыль (убыток) после налогообложения	11827319	12712860	26312135	885541	13599275	7,49	106,97

Прочий совокупный доход (расход)	90162	113675	841638	23513	727963	26,08	640,39
Итого совокупный доход (расход)	17261877	12836535	27153773	-4425342	14317238	-25,64	111,54
Стоимость активов	169827364	17824518	188311257	8417817	10066076	4,96	5,65
Стоимость обязательств	91827366	93689126	97491814	1861760	3802688	2,03	4,06
Стоимость капитала	81237473	84556055	90819443	3318582	6263388	4,09	7,41

Из таблицы 3 видно, что в компании в 2023 году доходы по страховой деятельности компании составили 20491053 тыс. рублей, что выше 2022 г. на 9,61%. В 2023 году доходы по инвестиционной деятельности компании составили 24299059 тыс. рублей, что ниже 2021 г. на 83,83%. Прибыль до налогообложения в 2023 г. уменьшилась по сравнению с 2021 г. на 51,24% и составила 32656402 тыс. руб. Прибыль после налогообложения в 2023 г. увеличилась по сравнению с 2021 г. на 106,97% и составила 26312135 тыс. руб. За 2023 г. компания САО «Ресо-Гарантия» получила совокупный доход за отчетный период 27153773 тыс. руб., что выше уровня 2021 г. на 111,54%, но ниже уровня 2021 г. на 25,64%. Эти изменения могут указывать на значительные изменения в структуре доходов и расходов компании.

Персонал организации играет ключевую роль в её успехе, так как эффективное использование трудовых ресурсов определяет общую

производительность предприятия. Как компания управляет своим персоналом и насколько хорошо он обеспечен, существенно влияет на эффективность производственных процессов. Этого можно достичь, за счет правильного организованного управленческого процесса, мотивации и поощрения работников. Не менее важным фактором, влияющим на уровень использования труда и эффективность производства, служит обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами (человеческими ресурсами). Состав сотрудников в офисе в 2024 году составляет 50 человек. Управляет офисом САО «Ресо-Гарантия» директор. Его должностные обязанности включают в себя:

- организация работы филиала;
- управление коллективом сотрудников;
- разработка стратегии развития компании и ее реализация;
- установление и поддержание партнерских отношений с другими компаниями и организациями;
- контроль за финансовым состоянием компании, бюджетирование и финансовый анализ;
- привлечение новых клиентов, заключение договоров.

Рассмотрим структуру численности работников в САО «Ресо-Гарантия» в таблице 4.

Таблица 4 - Категории работающих в САО «Ресо-Гарантия» за 2021 - 2023 годы

Категории работающих	2021 год	2022 год	2023 год	2022/2021 %	2023/2022 %
Всего	45	47	50	4,3	6
а именно:					
Руководители	2	2	2	0	0
Менеджеры	2	2	2	0	0
Агенты	41	43	46	4,7	6,5

Проанализировав данную таблицу (таблицу 4), можно сделать вывод, что в САО «Ресо-Гарантия» процент руководителей и менеджеров остался стабильным на протяжении трех лет (2% каждый), что может свидетельствовать о сохранении и устойчивости руководящего состава компании. А также с тем, чтобы занять руководящую должность, нужно пройти по карьерной лестнице от агента до руководителя. Текучесть на этих должностях минимальная. Общее количество сотрудников в компании увеличивается с 45 человек в 2021 году до 50 человек в 2023 году, что свидетельствует о росте бизнеса и потребности в дополнительных сотрудниках. Также, нельзя не упомянуть, что доля агентов увеличилась на 10, 9 % с 2021 по 2023 год. Далее перейдем к возрастному составу работников, представленном в таблице 5.

Таблица 5 - Классификация сотрудников по возрасту в САО «Ресо-Гарантия» за 2021-2023 гг.

Возраст, лет	Кол-во человек			% от общей численности		
	2021 год	2022 год	2023 год	2021 год	2022 год	2023 год
18-25	7	7	4	15,5	14,9	8
25-35	14	15	15	31,1	31,9	30
35-45	14	15	21	31,1	31,9	42
45-55	9	9	9	20	19,1	18
Более 55	1	1	1	2,2	2,1	2
Всего	45	47	50	100	100	100

Согласно таблице 5, можно сделать вывод, что наибольшая доля сотрудников приходится на возрастные категории 25-35 лет и 35-45 лет, что может свидетельствовать о стабильности кадрового состава компании, а также о карьерных возможностях в компании. Группы возрастной категории 45-55 и более 55 лет за последние два года не изменились. Тенденции демографического развития могут влиять на различные аспекты общества,

такие как рынок труда, потребление, социальные программы и другие. Рассмотрим структуру персонала по гендерному признаку (таблица 6)

Таблица 6 - Статистика персонала по возрасту в САО «Ресо-Гарантия» за 2021-2023 гг.

Пол	Численность, человек			% от общей численности		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Мужчины	10	13	14	22,2	27,6	28
Женщины	35	34	36	77,8	72,3	72
Всего	45	47	50	100	100	100

По результатам анализа структуры кадров в САО «Ресо-гарантия», можно сделать вывод, что доля женщин во всех трех годах преобладает над долей мужчин почти в 3 раза. Также доля мужчин среди работников компании возрастает с 22, 2% до 28% в 2021 и 2023 годах. Количество женщин в 2023 году составляет 36 человек и 72%, а мужчин в 2023 году 14 человек и 28%. Необходимо учитывать гендерный аспект при формировании бонусных систем, программ развития сотрудников и других мероприятий по мотивации персонала в компании. Динамика структуры персонала по общему трудовому стажу работы (таблица 7)

Таблица 7 - Трудовой стаж работы персонала в САО «Ресо-Гарантия»

Стаж работы в данной отрасли	Период времени, лет			Изменение с 2021 по 2023	Доля, % от общего количества
	2021	2022	2023		
До 1 года	11	16	19	+8	38
1-3 лет	7	6	6	-1	12
3-5 лет	10	8	8	-2	16
5-10лет	12	12	12	0	24
Более 10 лет	5	5	5	0	10
Всего	45	47	50	+5	100

Из данных, представленных в таблице 7 видно, наибольший процент составляют сотрудники со стажем работы до 1 года (38%), что говорит о высокой текучести кадров. В категориях с «года до пяти» небольшое снижение численность сотрудников, что говорит о естественной текучести кадров. Сотрудники со стажем от 5 лет остались неизменными. Таким образом, данные из таблицы показывают, что организация привлекает новых сотрудников и старается поддерживать баланс между опытными и начинающими специалистами. Но, высокая доля сотрудников со стажем до 1 года может указывать на необходимость работы над удержанием персонала и улучшением условий труда. Далее рассмотрим образование персонала в таблице 8.

Таблица 8 - Структура уровня образования персонала в САО «Ресо-Гарантия»

Образование	Количество человек			% от общей численности		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Среднее специальное	5	5	6	11,1	10,6	12
Высшее	40	42	44	88,9	89,3	88
Всего	45	47	50	100	100	100

Из представленной таблицы об образовании сотрудников в компании за период с 2021 по 2023 годы можно сделать вывод, что доля сотрудников с высшим образованием остается на высоком уровне и составляет около 88-89% от общей численности сотрудников в каждом из трех годов. Это говорит о том, что образование высшего уровня очень важно для компании. Далее, рассмотрим анализ текучести кадров, представленный в таблице 9.

Из таблицы 9 можно сделать следующие заключения: число сотрудников увеличивается с 45 человек в 2021 году до 50 человек в 2023 году. Абсолютное отклонение составляет +2 человека с 2021 по 2022 год и +3 человека с 2022 по 2023 год. Коэффициент оборота по приему и увольнению показывает, что компания активно принимает новых сотрудников, но также

имеет высокий уровень текучести кадров. Коэффициент постоянства кадров снижается с 93,4% в 2021 году до 84% в 2023 году, что указывает на уменьшение стабильности кадрового состава. Коэффициент текучести кадров также увеличивается с 2,2 в 2021 году до 16 в 2023 году, что свидетельствует о росте текучести персонала.

Таблица 9 - Анализ текучести кадров в САО «Ресо-Гарантия»

Показатель	2021год	2022 год	2023 год	Абсолютное отклонение	
				2022 к 2021	2023 к 2022
Среднесписочная численность сотрудников	45	47	50	2	3
на конец периода	3	3	4	0	1
Принято всего, чел.	3	5	10	2	5
Уволено всего, чел.	1	3	8	-2	5
- по собственному желанию;	1	3	8	-2	5
- по сокращению штатов;	0	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	6,6	10,6	20	4	9,4
Коэффициент оборота по увольнению	2,2	6,4	16	4,2	9,6
Коэффициент постоянства кадров	93,4	89,4	84	-4	-5,4
Коэффициент текучести кадров	2,2	6,4	16	4,2	9,6

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что в офис «Ресо-Гарантия» ведет довольно эффективную и прибыльную деятельность. Также в ходе анализа было выявлено, что компания активно принимает новых сотрудников, но также имеет высокий уровень текучести кадров.

2.2 Анализ факторов текущей системы мотивации труда агентов САО «Ресо-Гарантия»

Мотивация сотрудников играет важную роль в функционировании работы предприятия. Сотрудники лучше работают, а соответственно приносят больше пользы, если в организации разработана хорошая система мотивации. Определить степень мотивированности персонала позволяют различные тесты, анкеты и другие методики оценки. Благодаря данным методикам становится возможным определить неточности в системе мотивирования персонала, исправить и разработать стратегию работы с мотивацией персонала и отобрать наиболее эффективные методы мотивирования.

Для того чтобы проанализировать текущее состояние мотивации персонала в САО «Ресо-Гарантия» воспользуемся тестом В.И. Герчикова по результатам которого можно определить типы мотивации каждого сотрудника.

В данном опросе приняло участие 38 человек.

Согласно теории ученого, выделяется два типа мотивации:

1. Избегательная мотивация – сотрудники стараются избежать плохих последствий и негативных результатов. Они предпочитают не рисковать и избегать трудностей. Их главная цель - избежать ошибок и неприятностей. К избегательному классу относят люмпенизированный тип персонала (ЛЮ). К данному типу относятся те сотрудники, которые не особо требовательны и готовы делать любую работу. Они соглашаются на низкую зарплату, если

другие работники получают такую же. У них не очень высокая квалификация, и они не хотят ее повышать. Кроме того, они не проявляют особой активности и не одобряют чужие инициативы. Они стараются минимизировать свою ответственность и прикладывать как можно меньше усилий на работе.

2. Достижительная мотивация – сотрудники хотят достичь своих целей и получить результаты. Они активны и решительны в достижении своих целей, стремятся к росту и развитию, и открыты для новых возможностей и вызовов. Оба типа мотивации полезны в разных ситуациях и для разных целей. Избегательная мотивация поможет избежать ошибок и минимизировать риски, а достижительная мотивация помогает активно и эффективно достигать цели. К достижительной мотивации можно отнести следующие типы:

1.Инструментальный (ИН) тип мотивации означает, что сотрудник больше интересуется тем, сколько он заработает на работе, а не самим содержанием этой работы. Он хочет быть самостоятельным и получать справедливую оплату.

2. Профессиональный (ПР) тип мотивации означает, что для сотрудника самое важное - содержание труда. Он не хочет заниматься неинтересными проектами, даже если за них платят хорошо. Ведь главное для него - самоутверждение и возможность реализации своих идей через сложные задачи.

3. Патриотический тип (ПА) мотивации означает, что сотрудник ценит общественное признание и хочет быть признанным со стороны руководства важным специалистом. Для него важны идеи, которые вдохновляют его двигаться вперед.

4. Хозяйский тип (ХО) мотивации означает, что сотруднику не страшно проявлять инициативу и он не боится брать на себя ответственность за предлагаемую работу. Он стремится действовать самостоятельно и избегать контроля.

В приложении 1 можно увидеть результаты опроса в САО «Ресо-гарантия». Некоторые вопросы содержат несколько мотивационных типов одновременно, что указывает на то, что типы мотивации связаны друг с другом. По итогу проведения опроса был произведен анализ типов мотивации сотрудников в организации «Ресо-Гарантия», ознакомиться с итогами можно в таблице 10.

Таблица 10 - Мотивационные типы в САО «Ресо-Гарантия»

Темп мотивации	Краткое описание каждого типа	Количество ответов	Индекс	Ранг
Люмпенизированный (ЛЮ)	Стараются избежать плохих последствий и негативных результатов	77	0,13299	5
Инструментальный тип (ИН)	Интересует цена труда, а не его содержание	141	0,24352	1
Профессиональный тип (ПР)	Интересует содержание и подача к работе. Так важно, чтобы работа была увлекательной и интересной.	137	0,23661	2
Патриотический тип (ПА)	Мотивируются через признание в коллективе	120	0,20725	4
Хозяйский тип (ХО)	Важна свобода в принятии решений и ответственность за свою работу	104	0,17962	3
Итого ответов:		579		

Данная таблица представляет результаты исследования мотивационных типов сотрудников в САО «Ресо-Гарантия». В ней представлены пять различных типов мотивации с указанием количества ответов, индекса и ранга

каждого типа. Индекс мотивации вычисляется как отношение количества ответов данного типа к общему числу ответов исследования. Ранжирование происходит по убыванию индекса мотивации, где первый ранг соответствует наиболее распространенному типу мотивации, а последний ранг — наименее распространенному. Таким образом, можно заметить, что в организации САО «Ресо-Гарантия» у сотрудников преобладает инструментальный тип мотивации, так как идет первый по рангу. Далее идут профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный (избегательный) типы.

Инструментальный тип мотивации означает, что люди больше интересуются оплатой труда, чем самой работой, но все равно важно, чтобы работа имела смысл. Это означает, что для многих сотрудников материальное вознаграждение является одним из главных мотиватором.

Профессиональный тип означает, что сотрудники интересуются содержанием и подачей к работе. Так же для них немаловажно чтобы работа была увлекательной и интересной.

Патриотический тип мотивируются через признание в коллективе. Это те сотрудники, которым по мимо материальной мотивации, также важна нематериальная (интерес в работе) [19].

Хозяйский тип означает, что для многих сотрудников важна свобода в принятии решений и ответственность за свою работу. Анализ показал, что наиболее важным выявлен инструментальный тип мотивации, но профессиональный тип тоже немало важен для большинства сотрудников, то при разработке мотивации на предприятии следует уделить внимание, как материальному, так и нематериальному виду мотивации.

Следующим этапом анализа мотивации персонала выступает соответствие типов мотивации и форм стимулирования (таблица 10), далее рассмотрим подробно каждую из них.

- Негативные – штрафы, неудовольствие от работы, наказания.
- Денежные - включая заработную плату, премии и бонусы.
- Натуральные – предоставление жилья, автомобиля.

- Моральные – например, награды за выслугу лет, грамоты, благодарности и таблица с достижениями.
- Патернализм - включает социальное и медицинское страхование, места отдыха.
- Организационные - такие как условия работы, содержание должностных обязанностей и общая организация труда. условия работы, ее содержание и организация [17]. Далее рассмотрим соответствие типов и форм мотивации в таблице, представленной ниже.

Таблица 11 – Соответствие типов и форм мотивации агентов в офисе «Ресо-Гарантия»

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Приемлема	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Приемлема	Нейтральна	Приемлема	Нейтральна
Натуральные	Приемлема	Нейтральна	Приемлема	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Приемлема	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Приемлема	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Приемлема	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Приемлема	Приемлема	Базовая	Запрещена

Таким образом, автором найдено, что по результатам исследования персонала предприятия в офисе «Ресо-Гарантия» на первом месте находится инструментальный тип мотивации. Базовой формой мотивации будет являться денежная форма, а применима натуральная форма, то есть надбавка к заработной плате, премии. Далее, согласно анкетированию, с незначительно меньшим процентом отставания идет – профессиональный тип мотивации. Для него базовой формой мотивации будет являться организация условий работы, которые будут интересны сотруднику.

Патриотический тип связан с моралью. Для этого типа лучшими методами мотивации являются признание сотрудника и награждение за успехи [29]. Хозяйский тип мотивации - базовой формой которого является участие в управлении, а также применимы денежная и организационная (удовлетворение графиком работы и ее условиями) формы. Также важно учитывать базовые формы и последующие типы.

После анализа всех 5 типов мотивации агентов, автором выявлено, что наиболее эффективными формами мотивации в офисе «Ресо-Гарантия» являются: денежные (увеличение заработной платы или премия), нематериальные (создание стимулирующей рабочей среды, а именно комфортные и творческие условия работы). Неэффективными формами стимулирования на этом предприятии являются наказания и угрозы потери работы, а также штрафы. Рассмотрим действующую систему мотивации в офисе «Ресо-Гарантия» на рисунке 9.

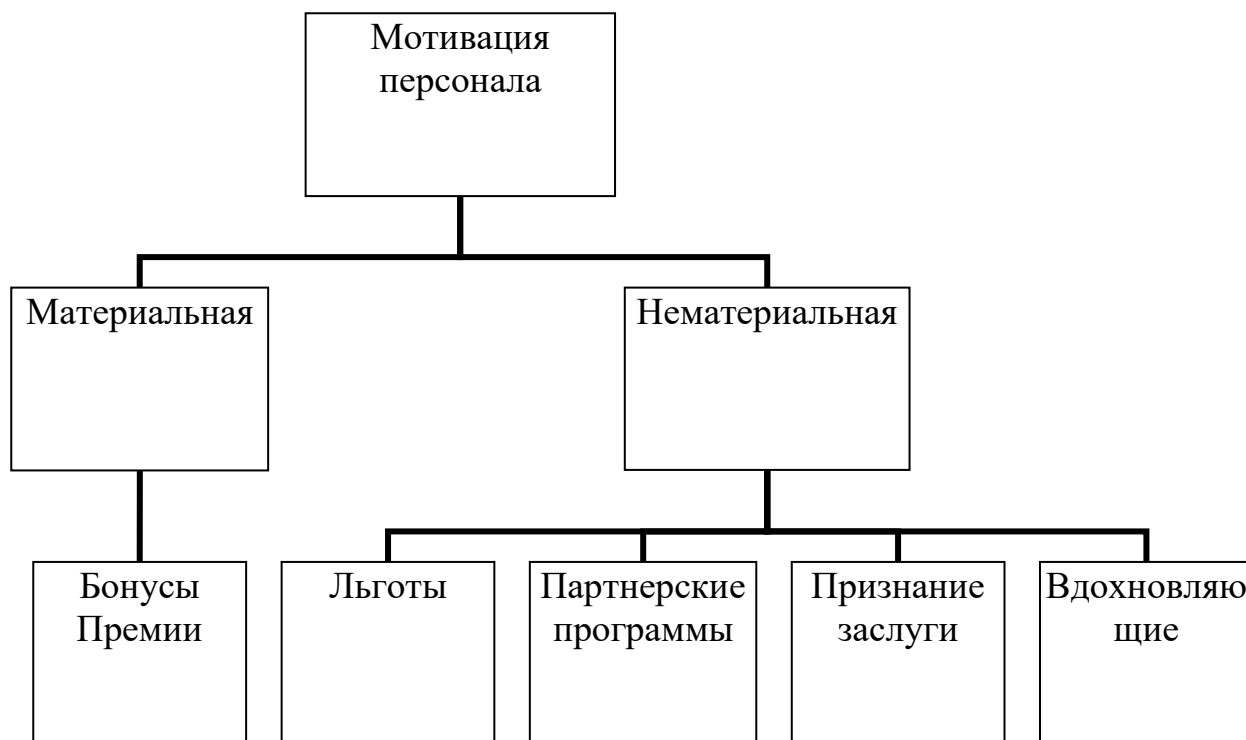


Рисунок 9 - Система мотивации в офисе «Ресо-Гарантия»

Мотивация агентов по продажам разделяется на две ветви, а именно материальная и нематериальная. Агенты по продажам в офисе в «Ресо-Гарантия» занимаются продажей страховых продуктов клиентам. Они работают в офисе компании и взаимодействуют с потенциальными клиентами, предлагая им различные виды страхования, помогая выбрать оптимальные варианты и заключая страховые договоры. Материальная мотивация агентов включает в себя: бонусы за проданный страховой продукт и выполнение планов продаж. Каждый агент получает вознаграждение в виде процента от стоимости страхового продукта. А также премии за пролонгацию договоров клиента. Сотруднику выставляется план по продлению договоров и при закрытие плана (10 % от оклада) агент вознаграждается премией от 15 до 25 тыс. рублей. Благодаря этому стимулированию агенты увеличивают оборот компании.

В то время, как нематериальная: льготы и партнерские программы (предоставление сотрудникам и их близким родственникам льготных коэффициентов на приобретение страховых продуктов или участие в партнерских программах, такие как: спорт, туризм, приобретение абонементов в фитнес-клубы-партнеров со скидкой до 30%), признание заслуг (организация ежемесячных или ежеквартальных церемоний награждения лучших сотрудников, а также выдача грамот и сертификатов), вдохновляющие мероприятия (поздравление всех сотрудников с праздниками в специальном формате, проведение обучающих семинаров, мастер-классов, курсов повышения квалификации для профессионального развития сотрудников)

Гарантия успешности системы мотивации заключается в ее адаптации к особенностям работы страховой компании, прозрачности критериев оценки и вознаграждения, а также в поддержке руководства и активном участии сотрудников в процессе. Был проведен опрос «удовлетворенности персонала текущей системы мотивации», в котором приняло участие 38 агентов.

Результаты анкетирования представлены в приложение 2. Для наглядности результаты опроса ниже на рисунке 10, представлены в виде диаграммы.



Рисунок 10 - Анализ действующей системы мотивации агентов в офисе «Ресо-Гарантия»

Анализ текущей системы мотивации привлекает внимание к следующим положительным сторонам действующей системы мотивации. Большинство сотрудников удовлетворены своим графиком работы и чувствуют, что их труд ценится и важен в компании. Также работники удовлетворены своей заработной платой, но частое стимулирование в виде премий пошло бы только на пользу. Далее рассмотрим слабые стороны системы мотивации в компании, а именно: редкое сотрудничество с коллегами, что может снижать командный дух и мотивацию, недостаточное поощрение со стороны руководства. Также сотрудники отметили, что для них было бы полезно проведение тимбилдинга и создание зон отдыха. Это может говорить о том, что они заинтересованы в улучшении рабочей среды и повышении уровня комфорта.

В данной части работы был проведен анализ системы мотивации труда агентов в CAO «Ресо-Гарантия». По результатам проведенного анализа

можно сделать вывод, что предприятие САО «Ресо-Гарантия» ведет довольно эффективную и прибыльную деятельность. Однако присутствуют некоторые проблемы с текучестью кадров. Далее был рассмотрен анализ текущего состояния мотивации, который показал, что для повышения мотивации агентов офиса «Ресо-Гарантия», расположенном по адресу Литейный проспект, 26, необходимо уделять внимание как материальным, так и нематериальным методам мотивации, а также создавать условия для комфортного и продуктивного рабочего процесса. Полученные данные указывают на необходимость улучшения текущей системы мотивации в офисе «Ресо-гарантия» и позволяют предложить рекомендации по улучшению управления мотивацией и стимулированием труда. Разработка и внедрение системы мотивации труда агентов в САО «Ресо-Гарантия» является ключевым фактором для повышения производительности и достижения поставленных целей предприятия. Реализация рекомендаций по улучшению системы мотивации поможет создать благоприятную рабочую атмосферу, способствующую росту эффективности и улучшению результатов деятельности предприятия. Предлагается внедрить новые игровые элементы в рабочие процессы, организовать регулярные мероприятия по тимбилдингу и создать специальные командные задачи для стимулирования сотрудников. Целью этого будет укрепление командного духа, повышение эффективности работы коллектива и достижение общих целей компании.

3 Разработка и внедрение системы мотивации в офисе «Ресо-Гарантия»

3.1 Разработка системы мотивации агентов в офисе «Ресо-Гарантия»

Мотивация сотрудников играет ключевую роль на любом предприятии. Работодатель имеет возможность создать условия труда, которые вдохновляют сотрудников работать на полную мощность. Основное важно правильно разработать и внедрить стимулирующие методы. Правильная система мотивации сотрудников, включающая в себя подходящие методы как материального, так и нематериального поощрения, способствует повышению производительности персонала. Это, в свою очередь, приводит к улучшению работы организации в целом и повышению ее эффективности. Важно учитывать и финансовые возможности предприятия, и возможность выделить средства на развитие системы мотивации.

Проведенный во второй главе, выпускной квалификационной работы, анализ системы мотивации сотрудников в организации «Ресо-Гарантия» позволил сформулировать следующие заключения:

- заработная плата и система бонусов являются основными методами материальной мотивации в компании;
- нематериальные методы мотивации состоят в том, что компания предоставляет своим сотрудникам выдачу грамот, за различные достижения, а также установление звания «работник месяца/года». Предоставление сотрудникам и их близким родственникам льготных тарифов на приобретение страховых продуктов;
- большинство сотрудников не удовлетворены отношениями в коллективе;
- в организации недостаточно внимания уделяется созданию и осуществлению мероприятий для мотивации сотрудников, используемые методы мотивации неактуальны и практически не востребованы среди сотрудников этой сферы;

- высокая текучесть кадров среди работников в возрасте от 18 до 25 лет в компании, обуславливается тем, что нет мотивационной вовлеченности для новых сотрудников и системы адаптации;
- большинство сотрудников выразили недовольство отсутствием ясности в принципах корпоративной культуры, редко проводимыми корпоративными мероприятиями и наличием напряженной атмосферы в коллективе.

Проблемы, выявленные в результате оценки системы мотивации персонала организации, требуют разработки мероприятий по внедрению системы мотивации в САО «Ресо-Гарантия». Рассмотрим ряд предложений автора, представленных на рисунке 11.



Рисунок 11 – Разработка системы мотивации в САО «Ресо-Гарантия»

Рассмотрим более детально каждое мероприятие. Мероприятие 1: Организация мотивационных мероприятий с использованием метода геймификации может стать эффективным инструментом для улучшения отношений в команде, обучения сотрудников, повышения качества обслуживания клиентов и увеличения производительности труда персонала.

Смысл геймифицированной мотивации основывается на принципах признания и самореализации, что соответствует высшим потребностям пирамиды Маслоу. «Геймификация – это использование игровых механик и элементов игрового дизайна для вовлечения и мотивации сотрудников достигать поставленных целей, совпадающих с определенными бизнес-задачами компании [12, с.2]». Простыми словами это использование игровых элементов в неигровом контексте для вовлеченности и результативности команды. Идея геймифицированной мотивации основывается в использовании игровых элементов и самореализации, что советуется высших уровням пирамиды потребностей по А. Маслоу.

Геймификация является отличным инструментом для мотивации. Ниже на рисунке 12 отражены факторы, описывающие геймификацию. Она соединяет в себе стимулирование (различные награды, такие как денежные) и мотивацию, то есть работу с внутренними мотивами. Стимулирование в геймификации обеспечивается за счет того, что сотрудникам предлагаются определённые награды, в рамках игры.

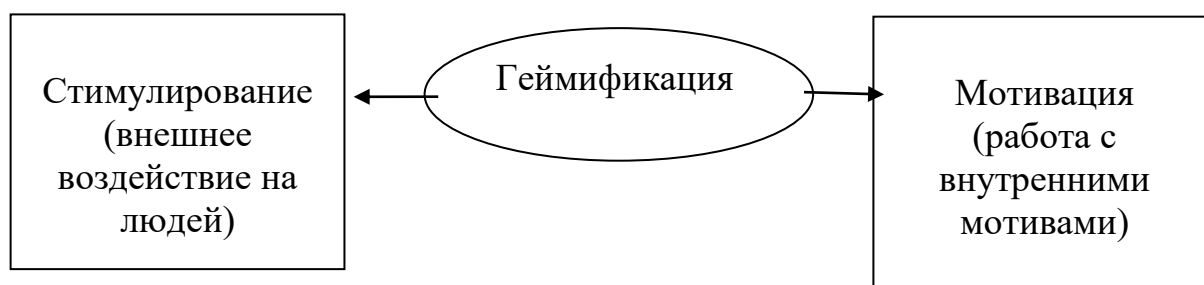


Рисунок 12 – Факторы, отражающие геймификацию для системы мотивации на предприятии САО «Ресо-Гарантия»

В менеджменте геймификация помогает мотивировать сотрудников: на работе людям часто приходится выполнять рутинные задачи, а геймификация превращает их в интересный процесс. Следовательно, она

может привести в компанию новые подходы к мотивации сотрудников, сделать процесс более интересным и эффективным, повысить уровень вовлеченности в работу и сокращению показателя текучести кадров на предприятии.

Для компании «Ресо-Гарантия» предлагается использовать специальный метод мотивации персонал, который включает в себе игровой формат, чтобы мотивировать сотрудников, занимающихся продажами продукции. Автором выпускной квалификационной работы разработана индивидуальная геймификация в виде квеста. Работникам предоставляется возможность поучаствовать в игровом мероприятии компании, которое будет длиться 3 месяца. Агенты выступают в роли «Страховых героев». Квест разделен на три этапа, с разными заданиями, которые отражены в таблице 12. При выполнении задания квеста, агенту начисляются баллы, которые носят название «Ресо-money» в рамках игры. Отслеживать свои очки и смотреть общую рейтинговую таблицу можно в личном кабинете, который есть у каждого сотрудника. Накопив определенное количество очков, они могут перейти на следующий уровень. Еженедельно подводятся промежуточные итоги, и объявляется лидер недели. Дополнительно, раз в неделю на доске с достижениями размещаются таблицы, в которых будут также отображаться результаты и успехи сотрудников. Также агенты могут сравнивать свои результаты с результатами других участников, что стимулирует конкуренцию и желание быть лучшим.

Каждый участник должен выполнить все три этапа квеста в установленные сроки. По завершению конкурса будет определен победитель. Участник, у которого будет больше всего баллов получит дополнительное стимулирование в виде премии 15%.

Таблица 12 – Этапы и сроки реализации мотивирующего квеста для сотрудников САО «Ресо-Гарантия»

Этапы	Сроки проведения, дни
Продажа одному клиенту два любых страховых продукта	1 месяц
Продажа полиса, по которому стоит цель в этом месяце	2 недели
Самый большой чек по продажам полисов ДМС	1 месяц

Мероприятие 2: Организация корпоративных мероприятий и конкурсов, которые являются важной частью корпоративной культуры и помогают создать эффективную команду [25]. Они проводятся по случаю значимых событий в жизни компании и способны повысить мотивацию сотрудников и эффективность работы. Они также позволяют выявить новые качества и особенности поведения сотрудников вне рабочей обстановки, что помогает руководителю лучше понять их отношение к компании и коллективу.

Тимбилдинг – это процесс, в рамках которого группа людей совместно участвует в различных конкурсах и заданиях, направленных на укрепление командного духа, повышение взаимопонимания, улучшение взаимодействия и сотрудничества между участниками за счет совместного времяпровождения. Цель тимбилдинга – сплотить коллектив, повысить мотивацию сотрудников и эффективность работы в коллективе.

«Когда корпоративные ценности совпадают с ценностями отдельного сотрудника — это способствует более эффективной работе. Сотрудник становится более мотивированным, проявляет больший интерес к работе, возникает энтузиазм и увеличивается уровень ответственности. Общие ценности компании формируются через активное участие каждого работника, осознание значимости своей работы, передачу этих ценностей и

уважение мнения других людей. Этот процесс предполагает постоянное развитие, а также личный вклад каждого работника в создание общей системы ценностей компании [15, с. 88]».

Для проведения мероприятия по тимбилдингу компания может обратиться к профессиональным фирмам по организации развлечений, либо самостоятельно разработать программу.

Этапы организации мероприятия по тимбилдингу (рисунок 13) можно представить следующим образом: первоначальное планирование, то есть определение целей и ожидаемых результатов от мероприятия; выбор подходящих активностей, которые учитывают интересы и способности участников; подготовка необходимых материалов и пространства, проведение мероприятия самостоятельно или с помощью нанятой командой профессионалов; анализ результатов и обратная связь для улучшения будущих мероприятий и выявление сильных и слабых сторон мероприятия.

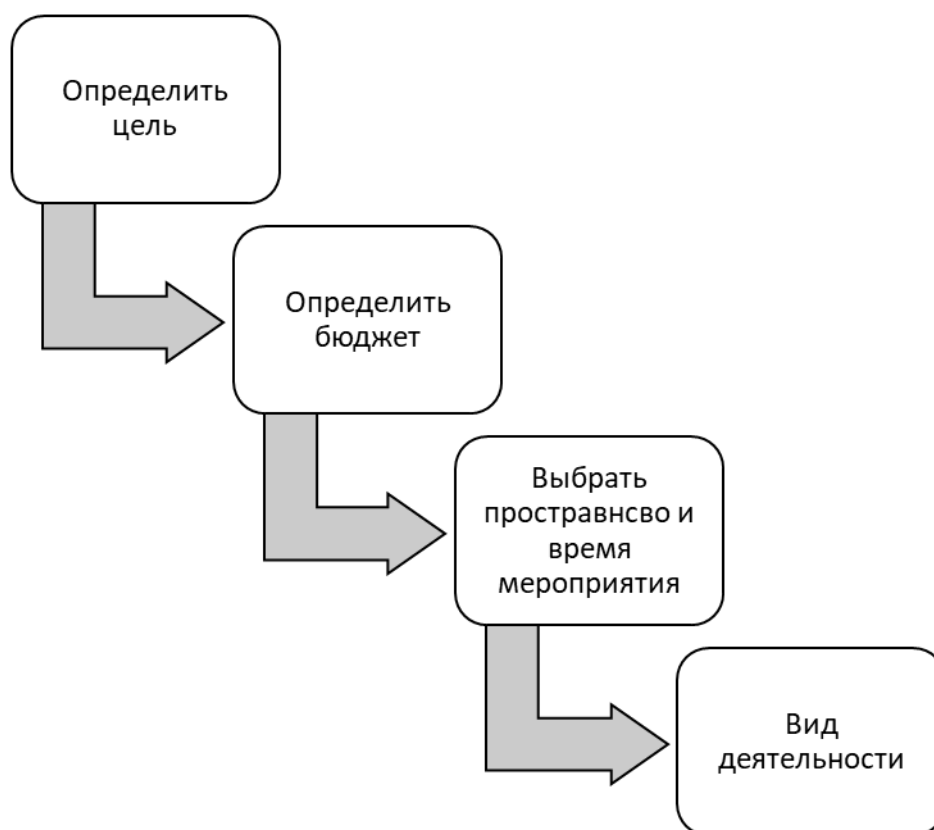


Рисунок 13 - Этапы создания мероприятия по тимбилдингу

Разработаем пример одного из творческих тимбилдинга с целью сплочения коллектива и повышением продаж в организации. Наглядно суть тимбилдинга отражена в таблице 13. Конкурс «Продажа полисов страхования квартиры» представляет собой увлекательное мероприятие, направленное на увеличение продаж, сплочения коллектива и обмен опыта. Во главе команд стоят менеджеры, а агенты делятся по равным группам, независимо от пола, возраста и личной коммуникации. Суть заключается в групповом взаимодействии сотрудников, и чья команда продаст большее количество полисов становится победителем. По истечении установленного периода (например, месяца), директор компании проводит торжественное награждение команды победителя. Они получают приз в размере 20 000 рублей на совместный ужин в ресторане-партнеров. Но также важно не забыть про остальных участников конкурса. Им будут выданы грамоты и билеты в кинотеатр.

Таблица 13 - Конкурс «Продажа полисов страхования квартиры»

Название	«Продажа полисов страхования квартиры»
Цель	Повышение уровня вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, улучшение командной работы
Срок проведения	1 месяц
Задачи	-сплотить коллектив и укрепить командный дух; - повысить уровень продаж страховых полисов квартир; -мотивировать сотрудников на достижение лучших результатов в работе

Формат	Творческий тимбилдинг
Место проведения	Офис «Ресо-Гарантия» по адресу: Литейный проспект, 26
Участники	Агенты компании
Призы	Депозит в ресторан

Данный метод повышает результативность, продуктивность, но также способствует укреплению командного духа и сотрудничества внутри фирмы. Качественный тимбилдинг способствует формированию дружного коллектива и раскрепощённой обстановки, в которой сотрудники различных отделов смогут больше коммуницировать, также это полезный опыт активной командной работы в новых условиях. Затраты на тимбилдинг практически минимальны, но благодаря этому коллектив начинает сближаться, каждый сотрудник видит в друг друга товарища.

Автором предлагается внедрить конкурсы между сотрудниками для улучшения текущей системы мотивации. Конкурсы способствуют формированию позитивного отношения к работе, поскольку они создают здоровую конкуренцию, стимулируют сотрудников к достижению лучших результатов и поощряют лидерские качества. Целью конкурсов будет поощрение сотрудников с лучшими результатами, формирование позитивного отношения к работе, увеличение ответственности за результаты труда и возможность гордиться своей профессией и компанией.

Для улучшения системы мотивации персонала в компании САО «Ресо-Гарантия» автором был разработан проект, который включает в себя следующие мероприятия: тимбилдинг и геймификацию. Экономическая эффективность предложенных мероприятий рассчитана в следующем пункте. Кроме того, важно учитывать специфику компании, потребности сотрудников и цели, которые ставятся перед такими мероприятиями.

3.2 Внедрение и экономическая эффективность предложенных мероприятий системы мотивации в офисе «Ресо-Гарантия»

В предыдущем разделе третьей главы автором были предложены мероприятия, по внедрению системы мотивации агентов в офисе «Ресо-Гарантия», расположенном на Литейном проспекте, 26. А именно: геймификация и проведение тимбилдинга, где мотивация играет важную роль в успешной реализации. Использование игровых элементов помогает сделать выполнение задач более увлекательным и интересным, что способствует повышению мотивации и желания достигать поставленные цели. Проведение тимбилдингов и корпоративных мероприятий, помогут создать благоприятную среду в коллективе. Любой сотрудник, после таких мероприятий начинает больше проявлять себя в работе, а также данные методы позволяют усиливать рабочую атмосферу и повышают чувство принадлежности к команде.

Улучшение от разработанной системы мотивации сотрудников в САО «Ресо-гарантия» приведет к повышению социальной эффективности компании, которая представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Эффективность показателей от разработанных мероприятий

Критерий	Эффективность
Увеличение объёма продаж	Тимбилдинг и геймификация позволяют создать атмосферу соревнования, благодаря данному процессу продажи сотрудников увеличиваются. Персонал становится более продуктивным.
Улучшение корпоративной культуры	Проведение мероприятий способствует созданию благоприятной среды в коллективе.

	Сотрудники обмениваются опытом, а групповое взаимодействие легкому общению в коллективе.
Способствует обучению	Создание условий для индивидуального развития. Хорошие отношения между сотрудниками позволяют им чаще обмениваться опытом и знаниями, а также учиться друг у друга, развивать свои профессиональные навыки и расширять кругозор.
Снижение текучести кадров	Создается лояльность сотрудника к компании. Тимбилдинг и геймификация создают комфортную атмосферу внутри коллектива.
Доверие, взаимопонимание и взаимовыручка	Задания тимбилдинга рассчитаны на сближение участников и выработку доверия. Предотвращаются конфликты и выгорания, если такие имеются. Люди узнают друг друга с новых сторон и видят те положительные качества коллег, которые раньше были скрыты.

Таким образом, проанализировав таблицу 14, можно сделать вывод, что геймификация и мероприятия по тимбилдингу дадут существенно положительный результат на мотивацию и управление персоналом в коллективе, а также увеличат объём продаж. Далее рассмотрим таблицу 15, где отображен план мероприятий по внедрению геймификации. Он отражает

планирование всех шагов от начала до конца мероприятия, снижает риск путаницы и помогает организовывать каждый аспект процесса.

Таблица 15 – План мероприятия по внедрению геймификации в офисе «Ресо-Гарантия»

Мероприятие	Сроки реализации	Ответственный
Проведение собрания для сотрудников, с целью объяснение правил и целей мероприятия	1 неделя	Менеджер проекта
Начало первого этапа квеста: «Продажа одному клиенту двух любых страховых продукта»	1 месяц	Агенты
Анализ результатов и оглашение предварительного лидера этапа	1-2 дня	Менеджер проекта
Второй этап квеста: «Продажа полиса, по которому стоит цель в этом месяце»	2 недели	Агенты
Анализ результатов и оглашение предварительного лидера этапа	1-2 дня	Менеджер проекта
Третий этап квеста: «Самый большой чек по продажам полисов ДМС»	1 месяц	Агенты
Анализ и подведение итогов всех трех этапов. Награждение победителя и объявление агента с самым большим чеком в третьем этапе	3 дня	Директор офиса

Таким образом, представленный в таблице 15 календарный план по внедрению системы мотивации с использованием геймификации может повысить мотивацию агентов и эффективно стимулировать сотрудников к достижению высоких результатов в работе. Срок проведения мероприятия 3 месяца. Мероприятие показало, что подобные инициативы могут служить эффективными инструментами для повышения мотивации сотрудников и улучшения их качества работы.

Мероприятие 2: Эффективность мероприятия по проведению тимбилдинга для мотивации сотрудников заключается в нескольких

аспектах. Рассмотрим каждый из них более подробно. Во-первых, оно способствует повышению продаж за счёт соревновательного духа и стремления к достижению общей цели. Во-вторых, благодаря тимбилдингу сотрудники обмениваются опытом, поддерживают друг друга, тем самым укрепляют командный дух. В-третьих, мероприятие стимулирует профессиональный рост сотрудников, поскольку они получают новые знания и навыки в процессе подготовки и участия в конкурсе. Награждение победителей и участников неотъемлемая часть, которая играет важную роль в мотивации персонала. Главный приз, а также грамоты и билеты в кинотеатр для остальных участников конкурса показывают, что каждый вклад ценен и важен для общего дела. Таким образом, организация и проведение конкурса «Продажа полисов страхования квартиры» способствует не только увеличению продаж и сплочению коллектива, но и повышает мотивацию сотрудников. Ниже рассмотрим календарный план по внедрению данного мероприятия, представленный в таблице 16.

Таблица 16 - Календарный план тимбилдинга для внедрения системы мотивации в офисе «Ресо-Гарантия»

Этап проекта	Начало	Длительность, в днях	Окончание
Объявление конкурса «Продажа полисов страхования квартиры»	03.06.2024	1	03.06.2024
Разработка документации	03.06.224	2	04.06.2024
Формирование команд, распределение агентов	05.06.2024	3	07.06.2024
Активная фаза конкурса	07.06.2024	20	26.06.2024
Подведение итогов	27.06.2024	1	27.06.2024
Торжественное награждение победителей и участников	28.06.2024	1	28.06.2024
Отчет о результатах и обратная реакция	29.06.2024	2	30.06.2024

Творческий тимбилдинг «Продажа полисов страхования квартиры» запланирован на период с 3 июня 2024 года по 30 июня 2024 года. Этапы проекта включают в себя объявление конкурса, разработку документации, формирование команды, активную фазу конкурса, подведение итогов, торжественное награждение победителей и участников, а также подготовку отчета о результатах и обратной реакции. Рядом в столбцах указана продолжительность каждого этапа для определения временных рамок. Это позволяет лучше понять хронологию и продолжительность процесса, что важно для эффективного управления проектом. Далее, для наглядности на рисунке 8 представлен график диаграммы Ганта.

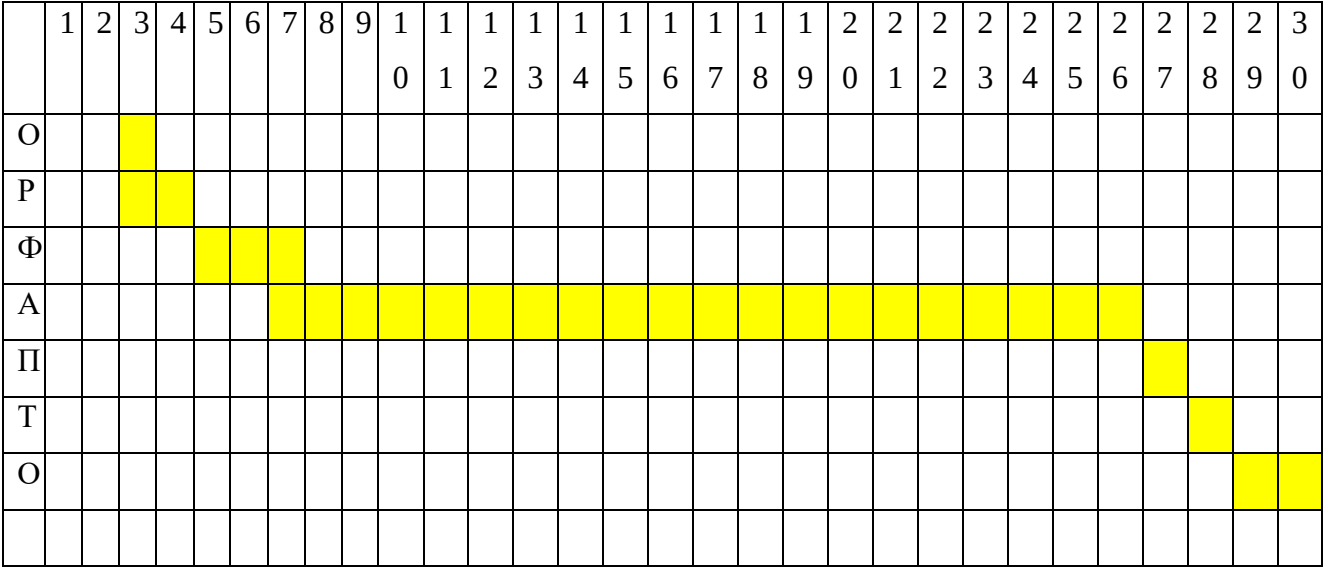


Рисунок 14 - Диаграмма Ганта творческого тимбилдинга «Продажа полисов страхования квартиры»

На рисунке 14 изображена диаграмма Ганта творческого тимбилдинга. В первом столбце заглавными буквам написаны этапы квеста, а именно: объявление конкурса «Продажа полисов страхования квартиры», разработка документации, формирование команд, активная фаза конкурса, подведение итогов, торжественное награждение победителей и участников, отчет о

результатах и обратная реакция. С помощью данной таблицы можно наглядно представить временные рамки и последовательность выполнения задач, что способствует более эффективному управлению проектом. Она представляет собой горизонтальную шкалу времени (в данном случае с 1 по 30 июня). А по вертикали отражены задачи проекта, где каждая из них отражена в виде полосы, характеризующей продолжительность задачи. Проанализировав рисунок, можно сказать, что для проекта по продаже полисов страхования квартир наиболее длительным этапом является активная фаза конкурса, которая длится 20 дней.

Рассчитаем расходы на внедрение творческого тимбилдинга с целью повышения нематериальной мотивации.

Таблица 17 - Расходы на проведение конкурса «Продажа полисов страхования квартиры» для агентов

Расходы	Сумма, руб.
Ресторан с депозитом для победителей	20000
Грамоты участникам конкурса	1500
Кубки	500
Билеты в кинотеатр	36*350=12 600
Итого:	34 600

Исходя из представленных данных о расходах на творческий тимбилдинг, можно сделать следующий вывод: организация творческого тимбилдинга для офиса «Ресо-Гарантия» является важным моментом для повышения эффективности работы коллектива, а также нематериальной мотивацией. Вложение средств в подобные мероприятия способствует укреплению командного духа, стимулирует творческое мышление сотрудников и способствует повышению мотивации.

Общая сумма расходов на творческий тимбилдинг составила 34 600 тыс. рублей, что является инвестицией в развитие команды и улучшение ее

работы. По итогу, проведение творческого тимбилдинга с учетом всех расходов оправдывает свои цели, способствуя объединению коллектива, мотивации сотрудников и созданию приятной рабочей атмосферы.

Рассмотрим ожидаемые результаты анализа текучести кадров после внедрения новой системы мотивации в компании «Ресо-гарантия» с помощью формулы (1)

$$K_{\text{тек.}} = \frac{Ч_{\text{ув.}}}{Ч_{\text{срсп}}} \times 100 \% \quad (1)$$

где:

$K_{\text{тек.}}$ – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{\text{ув.}}$ – количество уволившихся сотрудников за период;

$Ч_{\text{срсп}}$ – среднесписочная численность сотрудников за период

Из таблицы 9, которая была представлена во второй главе выпускной работы, что за последний год уволилось 8 человек, а всего сотрудников в штате 50 человек. Тогда коэффициент текучести кадров будет равен:

$$K_{\text{тек.}} = (8 / 50) * 100\% = 16\%$$

Следовательно, текучесть кадров составляет 16%. Это почти 1/3 всего состава, что говорит о высокой текучести кадров. Как было сказано выше, что самый пик увольнений происходит у сотрудников в возрасте 18-25 лет. Рассмотрим планируемый результат. Предположим, что после внедрения системы мотивации уволилось 4 сотрудника, увольнение этих сотрудников, например, связано с личными обстоятельствами или желанием искать новые возможности в других компаниях. Это среднее число увольнений за прошлые года. А общая численность сотрудников в офисе осталась прежней. Тогда коэффициент текучести кадров будет равен:

$$K_{\text{тек.}} = (4 / 50) * 100\% = 8\%$$

На рисунке 15 отражена наглядна динамика текучести кадров в связи с изменениями, после внедрения новой системы мотивации.

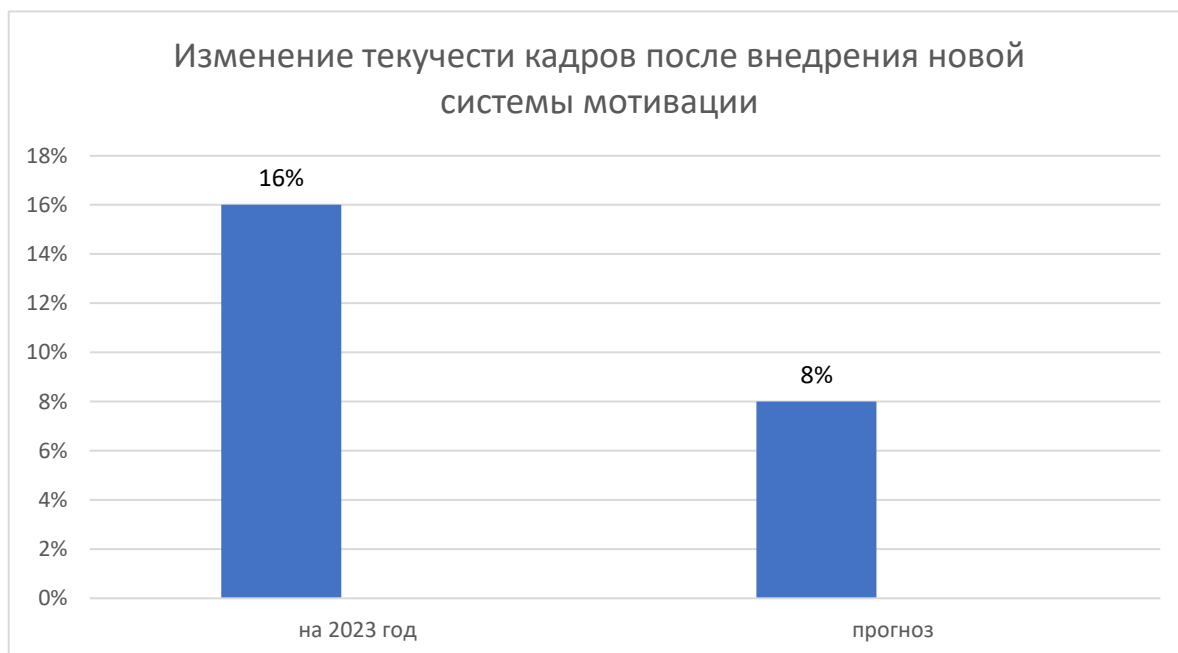


Рисунок 15 - Изменение текучести кадров после внедрения новой системы мотивации в организации «Ресо-гарантия»

После проведенного анализа можно сделать вывод, что после внедрения новой системы мотивации текучесть кадров снизилась с 16% до 8%, что является положительным результатом. Также, компании нужно регулярно проводить анализ текучести кадров и создавать стабильную рабочую среду, с помощью этого повысив эффективность работы компании.

Подводя итог данной главы, можно утверждать, что внедрение системы мотивации с использованием геймификации и тимбилдинга в офисе «Ресо-Гарантия» на Литейном проспекте, 26, покажут высокую эффективность для повышения мотивации агентов. Предложенные мероприятия по внедрению и разработке системы мотивации организации САО «Ресо-Гарантия» имеют как экономическую, так и социальную эффективность. Описанный выше

комплекс мероприятий позволил повысить мотивацию сотрудников, что способствовало улучшению таких качеств, как: улучшение корпоративной культуры, снижению текучести кадров, снижению количество конфликтов и сотрудники принимают систему ценностей с позитивным настроем. Организация мотивационных мероприятий с использованием метода геймификации позволит также наладить отношения в команде, будет способствовать эффективному обучению сотрудников, повышению качества обслуживания клиентов, а также увеличению производительности труда персонала. До внедрения мероприятий компания не пользовалась данными инструментами и отставала от конкурентов по показателю текучести кадров. Система мотивации с использованием геймификации и тимбилдинга может стать эффективным инструментом для повышения мотивации сотрудников и улучшения их качества работы. Результаты внедрения системы должны быть согласованы со всеми, кто связан с ее внедрением или будет участвовать в ее эксплуатации.

Заключение

В заключение выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы, что автором была достигнута поставленная цель, состоявшая в разработке и внедрении системы мотивации на предприятии для агентов в офисе страховой организации «Ресо-Гарантия».

В результате исследования теоретических основ системы мотивации в первой главе выпускной работы автором были рассмотрены аспекты мотивации персонала, включающие сущность понятия мотивация и ее виды. Формирование системы мотивации складывается из условий, при которых сотрудники нацелены на выполнения полученных задач более качественно и эффективно. В настоящее время нет универсального подхода к формированию системы мотивации персонала, который бы подходил для всех организаций одинаково. Стимулирование труда включает в себя две основные части - материальную, которая понятна для всех работников, занятых в разных областях, и нематериальную, которая основана на признании личностных качеств человека.

Во второй главе был проведен анализ текущей системы мотивации персонала в офисе САО «Ресо-Гарантия», данный анализ позволил выделить ключевые проблемы на предприятии:

- заработная плата и система бонусов являются основными методами материальной мотивации в компании;
- нематериальные методы мотивации состоят из выдачи грамот, установление звания «работник месяца/года» предоставление сотрудникам и их близким родственникам льготных коэффициентов на приобретение страховых продуктов;
- большинство сотрудников не удовлетворены отношениями в коллективе;

- в организации недостаточно внимания уделяется созданию и осуществлению мероприятий для мотивации сотрудников, используемые методы стимулирования неактуальны и практически не обладают спросом;
- высокая текучесть кадров среди работников в возрасте от 18 до 25 лет в компании, обуславливается тем, что нет мотивационной вовлеченности для новых сотрудников и системы адаптации;
- большинство сотрудников выразили недовольство отсутствием ясности в принципах корпоративной культуры, редко проводимыми корпоративными мероприятиями и наличием напряженной атмосферой в коллективе.

В третьем разделе бакалаврской работы, по результатам проведенной оценки, разработаны направления по внедрению системы мотивации персонала САО «Ресо-Гарантия». Предложенные мероприятия системы мотивации имеют как экономическую, так и социальную эффективность. Организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов позволит усилить организационную культуру организации, сформировать единые корпоративные ценности и улучшить отношения в коллективе. Организация мотивационных мероприятий с использованием метода геймификации позволит также наладить отношения в команде, будет способствовать эффективному обучению сотрудников, повышению качества обслуживания клиентов, а также увеличению производительности труда персонала.

Затраченные средства компании на реализацию по улучшению уровня мотивации сотрудников будут составлять 34 600 рублей и понизят текучесть кадров с 16% до 8%.

Исходя из данного расчета, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия показывают экономическую целесообразность и будут эффективны при реализации проекта.

Список использованной литературы

1. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544142> (дата обращения: 26.04.2024).
2. Анохин, А. А. преимущества внедрения системы менеджмента качества в производственном предприятии / А. А. Анохин, Д. И. Орлов // Наука, образование, общество: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей II Международной научно-практической конференции, Пенза, 23 июня 2021 года. — Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Наука и Просвещение», 2021. — С. 72-74. — EDN CKKISG.
3. Белолипецкая, А. Е. Мотивационная стратегия развития персонала / А. Е. Белолипецкая, Т. А. Головина, Н. Е. Поповичева // Среднерусский вестник общественных наук. — 2021. — Т. 15, № 1. — С. 204-207. — DOI 10.22394/2071-2367-2020-15-1-204-220. — EDN UBZISO.
4. Бердников, А. Е. Принципы организации системы стимулирования менеджеров // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2006. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-organizatsii-sistemy-stimulirovaniya-menedzherov> (дата обращения: 29.03.2024).
5. Вагнер, В. А. Основные проблемы мотивации персонала / В. А. Вагнер, В. В. Лобанова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 2(96). — С. 74-78. — DOI 10.24412/2411-0450-2023-2-74-78. — EDN AVVELY.
6. Ворошилова, М. А. Специфика материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии / М. А. Ворошилова, А. П. Яворская, О. А. Булавко // Проблемы совершенствования

- организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2022. – № 1. – С. 4-9. – DOI 10.46554/OP-MIE-2022.1-pp.4. – EDN MXALHG.
7. Дерягин, Д. С. Совершенствование нематериальной мотивации сотрудников организации / Д. С. Дерягин, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. – 2022. – № 2. – EDN ZTQGBA.
 8. Исаева, О. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 118 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-07215-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537954> (дата обращения: 11.04.2024).
 9. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий / А. Я. Кибанов. - Текст: электронный // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2022. - №6. - С. 4-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/452739> (дата обращения: 11.04.2024). – Режим доступа: по подписке.
 10. Кирилина О. Н., Роль мотивации в управлении персоналом // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. №3 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-motivatsii-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 18.03.2024).
 11. Ключков, А. К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов [Текст] / Ключков, А. К. — Москва: 2021 — с.
 12. Козина, Е. С. Геймификация как инструмент мотивирования и стимулирования персонала современных компаний / Е. С. Козина, Е. В. Марченко, Д. О. Посметный // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2022. – № 1(12). – С. 48-54. – DOI 10.52170/2618-7949_2022_12_48. – EDN SUETKT.

13. Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544419> (дата обращения: 20.04.2024).
14. Коробкина, М. А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Текст] / М.А. Коробкина, Ю.И. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2022. – Т. 2. – С. 246-250.
15. Короткова, Т. Д. Совершенствование технологий мотивации персонала к профессиональному росту / Т. Д. Короткова, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. – 2022. – № 2. – С. 88-90 - EDN GXUAFW
16. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536204> (дата обращения: 19.02.2024).
17. Митрофанова, И. В. Актуализация подходов к мотивации и стимулированию труда в современных условиях: монография / И. В. Митрофанова и др. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. - 113 с. - ISBN 978-5-4499-0288-7. - Текст: электронный // ЭБС «Консультант студента»: [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785449902887.html> (дата обращения: 10.03.2024). - Режим доступа: по подписке.
18. Носова, Е.С. Мотивационная система как инструмент повышения эффективности деятельности персонала: виды мотивационных систем в организации / Е.С. Носова, Л.В. Плотников // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2021. - № 6-2 (74).

19. Павлов, И. Б. Анализ мотивации сотрудников на основе методологии В.И. Герчикова // Экономика и социум. 2022. №6-2 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-motivatsii-sotrudnikov-na-osnove-metodologii-v-i-gerchikova> (дата обращения: 05.03.2024).
20. Панова, Е.А. Правила разработки эффективной системы мотивации персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravila-razrabotki-effektivnoy-sistemy-motivatsii-personala> (дата обращения: 12.05.2024).
21. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 346 с. — (Высшее образование:). — DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-018635-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2109541> (дата обращения: 01.04.2024).
22. Родионова, Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5- 534-01566-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536681> (дата обращения: 08.04.2024).
23. Самоукина, Н. А. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Самоукина Н. А. —. — Москва: 2021
24. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099> (дата обращения: 26.03.2024).
25. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В.

- Райченко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 148 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16514-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531213> (дата обращения: 07.02.2024).
26. Тихоненко, Б. Б. Виды систем мотивации и стимулирования труда / Б. Б. Тихоненко, Н. И. Бодло // Теория и практика современной науки. — 2022. — № 2(80). — С. 167-171. — EDN FYRZHL.
27. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина; Министерство просвещения Российской Федерации; Шадринский государственный педагогический университет. — Шадринск: Шадринский государственный педагогический университет, 2021. — 216 с. — ISBN 978-5-87818-602-5. — EDN QBGJAZ.
28. Трапицына, С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537022> (дата обращения: 02.04.2024).
29. Хандус, М. Ю. Применение концепции В. И. Герчикова в системе мотивации персонала // Вестник магистратуры. 2021. №2-2 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontseptsii-v-i-gerchikova-v-sisteme-motivatsii-personala> (дата обращения: 19.04.2024).
30. Официальный сайт страховой компании САО «Ресо-Гарантия» URL: <https://reso.ru/> [Электронный ресурс]

31. Сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям https://resoforbiz.ru/wp-content/uploads/2018/12/RESO-Garantia_aprel_2022.pdf [Электронный ресурс]
32. Главная страница сайта Ресо-Гарантия <https://reso-insurance.ru/kontakty/> [Электронный ресурс]

Приложение 1.

Таблица Герчикова и результаты опроса, проведённого среди агентов в офисе «Ресо-Гарантия»

Вопрос	Количество ответивших	Значение
1. Что Вы больше всего цените в своей работе?		
А) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.	14	ХО
Б) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.	10	ПР
В) Что я чувствую себя полезным и нужным.	6	ПА
Г) Что мне за нее относительно неплохо платят.	6	ИН
Д) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.	2	ЛЮ
2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего?		
«Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».	11	ИН
«В своей работе я - полный хозяин».	6	ХО
«У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».	9	ПР
«Я - ценный, незаменимый для организации работник».	4	ПА
«Я всегда выполняю то, что от меня требуют».	8	ЛЮ
3. Как Вы предпочитаете работать?		
Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.	4	ЛЮ
Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте	11	ПР
Чтобы было точно известно, что нужно сделать и	7	ИН

что я за это получу.		
Предпочитаю работать под полную личную ответственность.	5	ХО
Готов(а) делать все, что нужно для организации.	2	ПА
4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?		
Если предложат намного более высокую зарплату.	14	ИН
Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.	5	ПР
Если новая работа даст мне больше самостоятельности.	3	ПА
Если это очень нужно для организации.	6	ЛЮ
При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой	4	ХО
5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?		
Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.	12	ИН
Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.	5	ПР
Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.	6	ПА
Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.	3	ЛЮ
Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).	6	ХО
6. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?		

Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.	6	ПА, ХО
Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.	10	ИН
Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.	9	ПР
Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.	13	ЛЮ
7. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?		
Чувствуют особую ответственность за свою работу.	4	ХО
Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки,	8	ПР
Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.	6	ПА
Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.	6	ЛЮ
Хотят заработать, поскольку всякая полезная	14	ИН

инициатива должна вознаграждаться.		
8. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе?		
«Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».	10	ПА
«Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».	4	ПР
«Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».	7	ХО
«Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».	7	ИН
«Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».	10	ЛЮ
9. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?		
Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.	12	ПА, ХО
Да, потому что это может увеличить мой доход.	14	ИН
Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.	5	ХО
Вряд ли - на зарплате это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.	4	ПР
Нет, не нужны мне лишние заботы.	3	ЛЮ
10. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую		

из них Вы выберете?		
Наиболее интересную, творческую.	11	ПР
Наиболее самостоятельную, независимую.	9	ХО
За которую больше платят.	12	ИН
Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».	3	ЛЮ
Не могу представить, что я уйду из нашей организации.	3	ПА
11. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?		
Его зарплату, доходы, материальное положение.	7	ИН
Уровень его профессионализма, квалификации.	12	ПР
Насколько хорошо он «устроился».	4	ЛЮ
Насколько его уважают в организации.	7	ПА
Насколько он самостоятелен, независим.	8	ХО
12. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?		
Освоить новую профессию.	10	ПР, ПА, ХО
Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.	6	ПА, ХО, ЛЮ
Перейти на менее удобный режим работы.	5	-
Работать более интенсивно.	5	ИН, ПР
Соглашусь просто терпеть	4	ПА, ЛЮ
Скорее всего я просто уйду из этой организации.	8	ИН, ПР

13.1. Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете выбрать несколько вариантов ответа.		
Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	5	ХО
Возможность принести наибольшую пользу организации.	8	ПА
Высокий уровень оплаты.	10	ИН
Возможность организовывать работу других людей.	5	ЛЮ
Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.	5	ПР
Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.	5	ИН
13.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете выбрать несколько вариантов ответа.		
Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.	8	ХО
Не против, если это нужно для пользы дела.	6	ПА
Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.	5	ХО, ПР
Да, если это будет должным образом оплачиваться.	5	ИН
Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.	5	ПР
Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.	5	ИН
Да, чем я хуже других?	4	ЛЮ
Нет, это слишком большая нагрузка для меня.	4	ЛЮ

Приложение 2.

Анализ удовлетворённости действующей системы мотивации агентов в
офисе «Ресо-Гарантия»

Вопрос	Количество ответивших
1. Какой вид стимулирования для Вас более привлекателен?	
А. Материальное	21
В. Нематериальное	17
2. Довольны ли вы своей заработной платой?	
А. Да	25
В. Нет	10
3. Чувствуете ли Вы, что ваш труд приносит пользу компании и ценится?	
А. Да	33
В. Нет	5
4. Как из методов стимулирования был бы наиболее привлекателен для Вас?	
А. Получение премии за выполненную работу	28
В. Похвала руководства перед коллективом	10
5. Удовлетворены ли Вы своим графиком работы?	
А. Да	34
В. Нет	4
6. Важно ли для Вас признание руководителем как важного сотрудника?	
А. Да	29
В. Нет	9
7. Какие изменения в рабочей среде могли бы сделать вашу работу более увлекательной и стимулирующей?	

А. Создание зоны отдыха	8
В. Тимбилдинг или квесты	30
8. Как часто вы взаимодействуете и сотрудничаете с коллегами на работе?	
А. Часто	13
В. Редко	25
9. Важны ли для Вас финансовые стимулы (премии, бонусы) как способ мотивации на работе?	
А. Да	23
В. Нет	15
10. Чувствуете ли Вы себя важным сотрудником?	
А. Да	29
В. Нет	9