

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

***ТЕМА: «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ
(НА ПРИМЕРЕ СПАО «ИНГОССТРАХ»)»***

Обучающийся
:

Научный руководитель

Якушева
Оксана
Александровна

Новикова
Елена
Валерьевна

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

2

Цель ВКР: Исследование и решение проблем СПАО «Ингосстрах в целом и Департамента по управлению персоналом, в частности, разработка мотивационной стратегии и ее внедрение в практику.

Для достижения цели были поставлены задачи:

- изучить понятия мотивации и мотивационной стратегии фирмы, проанализировать основные методы и исследовать международную практику;
- дать краткую характеристику СПАО «Ингосстрах», проанализировать финансово-хозяйственную деятельность и структуру фирмы, а также выявить существующую мотивационную стратегию фирмы и ее минусы;
- разработать предложения по совершенствованию мотивационной стратегии фирмы и оценить ее эффективность.

Объект исследования: СПАО «Ингосстрах»

Предметом исследования является процесс мотивационной стратегии в целях повышения качества труда.



ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ФИРМЫ

3

Мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешними или внутренними воздействиями, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

Структура мотивации

Потребность

Благо

Трудовая
деятельность

Цель

3 основных подхода к выбору мотивационной стратегии

Стимул и
наказание

Кто работает хорошо -
хорошо платят
Тех кто работает
плохо - наказывают

Интересная
работа

Интересная работа -
приносит
удовольствие,
следовательно,
качество исполнения
высокое

Систематическая
связь с
руководством

Положительная
обратная связь при
хорошей работе
Отрицательная - при
плохой работе



КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СПАО «ИНГОССТРАХ»

4

Страховое публичное акционерное общество «Ингосстрах» является правопреемником Главного управления иностранного страхования СССР, созданного Постановлением Совета Министров СССР от 16.11.1947

Основными целями деятельности СПАО «Ингосстрах» являются осуществление всех видов страхования и перестрахования и получение прибыли. СПАО «Ингосстрах» является универсальным страховщиком, оказывает услуги как юридическим, так и физическим лицам

Автокаско

ОСАГО

Страхование жизни и ГО

Личное

СПАО «Ингосстрах» — одна из крупнейших российских страховых компаний, стабильно входит в Топ 10 страховщиков Российской Федерации. Уставной капитал Общества составляет 17,5 млрд. рублей

Общество имеет большую сеть филиалов и представительств. На сегодняшний день у Общества 83 филиала и 12 представительств

Страхование финансовых рисков

Система корпоративного управления

Правление

Коллегиальный исполнительный орган (не менее 5 человек), который руководит текущей деятельностью компании

Генеральный директор

Осуществляет оперативное руководство деятельностью, а также контролирует ряд ключевых проектов стратегического характера

Совет директоров

Осуществляет общее руководство деятельностью компании, определяя приоритетные направления работы

Общее собрание акционеров

Является высшим органом управления, определяющим стратегию и основные направления развития компании



ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СПАО «ИНГОССТРАХ»

6

Анализ сборов за 2017 год СПАО «Ингосстрах» по прямому страхованию показал снижение на 8,8%, в основном за счет сокращения сборов по ОСАГО. Сборы по прямому страхованию и рискам, принятым в перестрахование, за 2017 год снизились на 8,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года

Показатель	2016 г.	2017 г.
Объем страховых премий (СП)	13 583 007 230	13 443 375 679
Объем страховых выплат (СВ)	11 881 594 622	12 169 491 574
Величина собственного капитала страховщика (СК)	126 273 253	136 563 012
Величина страховых резервов (СР)	68 306 185	78 384 925

Розничный бизнес	2016	2017	Изменение, %
Автокаско	452 259	439 493	-2,8
ОСАГО	4 082 091	3 253 755	-20,3
ДСАГО	259 716	204 733	-21,2
Страхование имущества физических лиц (ФЗ)	713 236	627 756	-12,0

В 2017 году было заключено порядка 439 тыс. договоров добровольного страхования автотранспорта, что на 2,8% ниже по сравнению с количеством заключенных договоров в 2016 году. Количество заключенных договоров обязательного страхования автогражданской ответственности сократилось на 20% по сравнению с 2016 годом



ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СПАО «ИНГОССТРАХ»

7

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.
1	2	3
Страховые премии по операциям страхования полученные от работы штатных сотрудников	173 956 932	182 093 151
Страховые премии по операциям страхования полученные от работы агентов	12 998 097 483	12 853 142 371
Страховые премии по операциям перестрахования	410 952 815	408 140 157
Доходы от регрессов, суброгаций и прочих возмещений	14 721 622	4 036 362
Поступление сумм по суброгационным и регрессным требованиям	3 946 651	2 523 884
Поступления в оплату возмещенного вреда по прямому возмещению убытков	7 084 408	11 305 502
Оплата расходов по урегулированию убытков	1 013 236 845	1 215 842 013
Платежи по оплате возмещенного вреда по прямому возмещению убытков	5 431 025	8 143 427
Платежи потерпевшим по прямому возмещению убытков	929 191 487	1 138 541 256
Платежи профессиональным объединениям страховщиков в виде отчислений от страховых премий	702 135 687	653 032 185
Выплата страхователю при досрочном прекращении договора страхования	1 895 613 287	2 139 451 626
Выплата заработной платы и прочего вознаграждения руководителям	157 825 045	162 248 756
Выплата заработной платы и прочего вознаграждения штатным сотрудникам	302 681 118	326 819 413
Комиссионные вознаграждения, уплаченные за оказание услуг страхового агента	3 913 781 858	3 354 670 159
Оплата прочих административных и операционных расходов	2 072 615 879	2 360 738 095
Оплата аренды офисных помещений	209 316 847	269 385 213
Выплаты по договорам страхования и перестрахования	374 724 402	309 032 516
Плата перестраховщикам в виде взносов по договорам страхования и	45 160 065	26 320 126



ДИНАМИКА ПЕРСОНАЛА СПАО «ИНГОССТРАХ»

8

Руководитель

Штатный
сотрудник

Страховой
агент

Численность работающих	2016 г.	2017 г.	Изменение
Среднесписочная численность персонала	5325	6079	754
Руководители	198	213	15
Штатные сотрудники офисов	913	985	72
Страховые агенты	4214	4881	667
Среднесписочная численность персонала	5325	6079	754

В заработную плату штатных сотрудников входит:

- должностной оклад,
- доплаты,
- премии

К должностным окладам сотрудников офисов СПАО «Ингосстрах» относятся следующие доплаты:

- доплата за работу в вечерние часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни

В комиссионное вознаграждение страховых агентов входит:

- доход состоит из комиссий от суммы полисов. Агенту платят не меньше 5 и не больше 25% от стоимости договора



МОТИВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ СПАО «ИНГОССТРАХ» И ЕЕ МИНУСЫ

9

Мотивационная стратегия СПАО «Ингосстрах» носит материальный характер стимулирования сотрудников, в которой существуют проблемы и данная стратегия становится неэффективной

Бонусные премии: выставляется годовой план, однако поставленные показатели были настолько труднодостижимы и далеки от реальности, что сотрудники офисов продаж не стали даже пытаться заработать премии

Фиксированное комиссионное вознаграждение агентов: комиссионное вознаграждение агента 4 категории остается на одном уровне по наработке страхового «портфеля» свыше 10 млн. руб.

Страховые продукты	1 категория агента	2 категория агента	3 категория агента	4 категория агента
ДМС - медицина	15	18	20	25
Страхование имущества	10	15	20	25
КАСКО	10	15	18	20
ДСАГО	5	10	15	18
ОСАГО	5	10	10	10



РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В СПАО «ИНГОССТРАХ»

10

1. Внести комиссионное вознаграждение штатным сотрудникам организации 1% от определенного страхового продукта. В страховом портфеле компании СПАО «Ингосстрах» благоприятным видом страхования является имущественное страхование. Из всех видов страхования убыточность страховых выплат у данного страхового продукта оказалась наименьшей

Заработная плата	+ 1% за ИФЛ
---------------------	-------------

2. Внести вознаграждение страхового агента по категории, за выполнение плана продаж по имущественному страхованию

Категория агента	Годовой план по ИФЛ, руб.	Вознаграждение
4 категория	300000	+8% комиссионного вознаграждения
3 категория	900000	Абонемент в фитнес-клуб
2 категория	1300000	Путевка на отдых
1 категория	4000000	Путевка на отдых на двоих



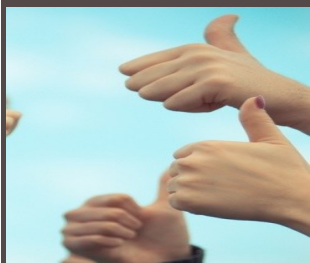
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННОЙ МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В СПАО «ИНГОССТРАХ»

11

Рассмотрим, как изменятся финансовые показатели при внедрении стимулирующих мероприятий персонала: 1 штатный сотрудник офиса (общее количество сотрудников 985 человек) будет заключать на 1 договор имущественного страхования физических лиц (ИФЛ) больше, чем ранее, так как он теперь материально в этом заинтересован. Берем продукт с минимальной стоимостью полиса 4950 руб. из продуктовой линейки ИФЛ

Показатели	Ед. изм	Прошлый период	Будущий период	Отклонение	
				В абсолютных значениях	В %
Получена премия по договорам ИФЛ штатных сотрудников	млн. руб.	13 175 253	58 509 000	45 333 747	444
Валовая прибыль	млн. руб.	88 27 419	38 615 940	29 788 521	437
Чистая прибыль	млн. руб.	7 061 936	30 892 751	23 830 817	437

Сотрудники работают «в полную силу», используя весь свой профессиональный, физический, интеллектуальный и психологический потенциал. Сотрудник получает дополнительный доход, а фирма - прибыль



ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННОЙ МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В СПАО «ИНГОССТРАХ»

12

Рассмотрим, как изменятся финансовые показатели при внедрении стимулирующих мероприятий страховых агентов

Получена премия по договорам ИФЛ	Ед. изм	Прошлый период	Будущий период	Отклонение	
				В абсолютных значениях	В %
4 категория	руб.	98251	311813	201749	31
3 категория	руб.	235119	945635	664881	25
2 категория	руб.	898315	1389321	401685	64
1 категория	руб.	2353116	4052849	1646884	58
Валовая прибыль	руб.	2401817	4488744	2086927	85
Чистая прибыль	руб.	1921454	3590995	1669541	86

Получен результат от использования имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить прибыльность деятельности фирмы, а также удовлетворить потребности сотрудников.

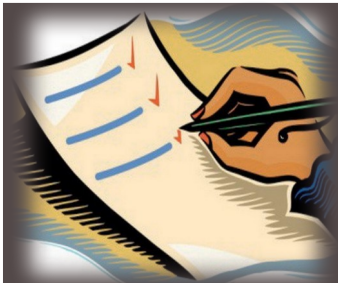


ЗАТРАТЫ НА ВНЕДРЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В СПАО «ИНГОССТРАХ»

13

Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Затраты
Анализ действующей системы мотивации	Оплата сотруднику за анализ 5 000 руб.
Анализ положений о структурных подразделениях, должностных инструкций сотрудников	Оплата сотруднику за анализ 5 000 руб.
Разработка критериев отнесения каждой должности к определенной категории	Оплата сотруднику за разработку 20 000 руб.
Разработка Положения о Коэффициенте трудового участия	Оплата сотруднику службы персонала 5000 руб.
Разработка программы повышения квалификации	Оплата сотруднику службы персонала 5 000 руб.
Реализация программы повышения квалификации	20 сотрудников в год * 20 тыс. руб. (на 1 обучаемого) 400 000 р.
Общие затраты на год	440 000 руб.



ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

13

Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности и мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах»

Выявлены проблемы в существующей мотивационной стратегии фирмы

Разработаны предложения по совершенствованию мотивационной стратегии фирмы

Проведена оценка эффективности предложенных мероприятий

Совершенствование мотивационной стратегии СПАО «Ингосстрах» сводится к обеспечению материальной заинтересованности сотрудников фирмы в достижении наилучших результатов работы

Спасибо за
внимание!