

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/ И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Повышение эффективности системы стимулирования персонала ПАО СК  
«Росгосстрах»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2019. 406 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Руководитель  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/ В.А. Конкина  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор  
студент группы ЭУо-з-533  
\_\_\_\_\_/ К.И. Девяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Сущность стимулирования персонала .....	5
1.2 Удовлетворенность трудом и приверженность персонала как фактор эффективной системы стимулирования персонала.....	11
1.3 Анализ российского опыта стимулирования персонала в сфере .....	22
2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ В ПАО СК «РОСГОССТРАХ»	
2.1 Характеристика деятельности ПАО СК «Росгосстрах».....	27
2.2 Анализ внешней и внутренней среды .....	32
2.3 Кадровый аудит ПАО СК «Росгосстрах» .....	42
3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ»	
3.1 Анализ системы стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах»..	59
3.2 Проект повышения эффективности системы стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах».....	69
3.3 Разработка бюджета проекта повышения эффективности системы стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах» .....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ А Положение о доске почета ПАО СК «Росгосстрах».....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Диаграмма Ганта для реализации проекта .....	106

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики РФ проблемы стимулирования труда персонала приобрели большое значение, так как решение задач, которые стоят перед обществом, возможно лишь при создании надлежащей основы труда, способной побудить персонал учреждения к активной трудовой деятельности. Важнейшими вопросами являются формирование системы стимулирования труда с целью повышения удовлетворенности трудом и приверженности персонала, создания и использования новых методов оценки качества труда персонала в учреждениях, мотивирующих работников и, которые бы способствовали высокой результативности.

Актуальность темы исследования. Проблема стимулирования персонала на протяжении многих лет остается одной из важнейших среди проблем управления персоналом. Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя эффективную систему стимулирования. Безусловно имеется связь между компонентами стимулирования и компонентами удовлетворенности трудом.

Сегодня в современных организациях из разных систем стимулирования персонала применяют только их отдельные элементы. Это обстоятельство подчеркивает необходимость создания целостного механизма стимулирования персонала, ориентированного на повышение удовлетворенности трудом, приверженности персонала, развития трудовой активности работников для результативной деятельности организации в целом.

Целью работы является разработка проекта повышения эффективности системы стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах».

Задачи работы:

– раскрыть сущность и место стимулирования в системе управления персоналом учреждения;

- определить сущность удовлетворенности трудом и приверженности персонала в современных условиях;
- дать общую характеристику системы управления персоналом ПАО СК «Росгосстрах»;
- проанализировать действующую систему стимулирования труда работников и выявить ее основные проблемы и исследовать удовлетворенность трудом и приверженность персонала ПАО СК «Росгосстрах»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы стимулирования с целью повышения удовлетворенности трудом и приверженности работников;
- предположить социальную и экономическую эффективность.

Объектом исследования является персонал ПАО СК «Росгосстрах».

Предметом исследования является система стимулирования труда персонала ПАО СК «Росгосстрах».

Методы исследования: теоретический анализ источников по тематике исследования, абстрагирование, индукция, дедукция, анализ, синтез, сравнение.

Анализ последних исследований и публикаций. Основы современных концепций удовлетворенности трудом и приверженности персонала как показателя эффективности стимулирования заложены в трудах известных зарубежных ученых: К. Альдерфера, И. Ансоффа, Д. Врума, Ф. Герцберга, Р. Дафта, П. Друкера, Д. Кларка, Д. Кейнса, Е. Лоулер, Д. МакГрегора, Ф. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Э. Мэйо, Р. Оуэна, Л. Портера, Д. Синка, Ф. Тейлора, А. Тоффлера и их последователей. Значительный вклад в развитие теории стимулирования, разработку и совершенствование ее прикладных аспектов внесли такие отечественные ученые, как И.А. Баткаева, Н.В. Драгункина, А.Я. Кибанов, М.В. Ловчева, Е.А. Митрофанова, Н.С. Пряжников, А.А. Сперанский. Результаты научных исследований, без сомнения, внесли весомый вклад в решение теоретических и прикладных аспектов проблемы управления трудовой мотивацией персонала и служат важной теоретико-методологической базой дальнейшего развития исследований в этом направлении

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность стимулирования персонала

Стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага, которые могут удовлетворить человеческие потребности. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему мотивов человека, актуализируя и усиливая их [9, с. 133]. Функциями стимулирования являются экономическая, социальная и моральная функции [21, с. 96].

Экономическая функция стимулирования проявляется в повышении эффективности деятельности организации, в частности, возрастает производительность труда и качество производимой продукции или выполняемых работ. Достижение таких показателей может быть обеспечено за счет повышения активности человека, но, если человек не видит смысла в повышении активности, он не будет способен выдавать повышенные результаты деятельности [24, с. 236].

Нравственная функция также проявляется в повышении активности человека, но в отличие от первой функции, такая активизация происходит в сфере общественной жизни трудового коллектива, что выражается в улучшении морально – психологического климата, улучшении взаимоотношений в коллективе, повышается качество самого коллектива.

При этом важно, чтобы была обеспечена правильная и обоснованная система стимулов, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации.

Социальная функция проявляется в формировании разного уровня доходов, то есть при рассмотрении для конкретного человека она ориентирована на вызов материального интереса к повышению трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации с возможностью использования больших

средств и удовлетворения как можно большего количества своих личных потребностей, а по возможности и желаний.

Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации.

Стимулирование и мотивация имеют разные корни, но работают на одну цель, их рассмотрение в комплексе позволяет увидеть, что стимулирование и мотивация непременно должны объединяться для большего повышения эффективности в интересах организации [22, с. 69].

Стимулирование соблюдает следующие требования:

- требование комплексности – рассматривается через сочетание разных видов стимулов, которые зависят от системы управления персоналом и специфики работы предприятия;
- требование дифференцированности, определяющее необходимость применения индивидуального подхода к работнику;
- требование гибкости и оперативности, определяющее возможности пересмотра системы стимулов при изменениях в окружающей среде.

Принципы стимулирования:

- доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования;
- осязаемость, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования;
- постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков;

– минимизация разрыва в результате труда и его оплатой, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него;

– сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника;

– сочетание стимулов и антистимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую – то систему, по факту используется метод «кнута и пряника».

Итак, эффективная система стимулов представляет собой комплекс мер, направленных на повышение работоспособности сотрудников и в итоге возрастание эффективности и качества их трудовой деятельности. Чтобы работник стремился качественно выполнить свои трудовые обязанности, необходимо сформировать побуждающие мотивы.

Методы стимулирования персонала предприятия бывают самыми разнообразными и зависят от проработанности и использования мер системы стимулирования, а также общей системы кадрового менеджмента и индивидуальных особенностей бизнеса компании [23, с. 90].

Материальное или экономическое стимулирование – это поощрение сотрудников денежными выплатами по итогам трудовой деятельности.

Материально–денежные стимулы регулируют поведение персонала с помощью денежных выплат и санкций (штрафов, лишения премии). Основным фактором подобного стимулирования является заработная плата сотрудника. Она составляет главную часть его дохода, но обычно включает в себя несколько частей: постоянную ставку, оклад и различные доплаты и премии. При наличии устойчивой прямой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда денежное вознаграждение является хорошим стимулом для персонала. Однако эффективность системы материального стимулирования в значительной степени зависит от того, насколько справедливой она воспринимается сотрудниками.

Помимо денежных выплат, экономическое стимулирование включает в себя следующие виды материальных поощрений [19, с. 158]:

- строительство или выделение в пользование сотрудникам квартир, гаражей, дач на бесплатной основе или с частичной оплатой;
- покупка для персонала по льготам продукции широкого спроса (машин, бытовой техники);
- оплата транспортных расходов;
- выдача на льготных условиях займов;
- дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение;
- представление отсрочки платежей за товары и услуги самого предприятия.

Однако активность персонала при материальном стимулировании должна быть поддержана с помощью других стимулов. Иначе, как показывает практика, мотивация неуклонно снижается.

Последние исследования экспертов обнаружили значительное влияние на производительность труда психологических факторов. Психологические и социальные стимулы основываются на потребности работника в общественном признании и на других специфических духовных ценностях человека.

Один из эффективных методов стимулирования персонала связан с потребностями работника в признании, уважении. Данная потребность может удовлетворяться в следующих формах:

- личная похвала или благодарность от руководства за хорошо выполненную работу, выраженная устно или оформленная в письменном виде;
- публичное признание руководством высокой эффективности труда и заслуг работника в производстве; неформальное общение с коллективом;
- учет мнения сотрудников и привлечение их к принятию решений;
- награда медалями, грамотами и проч.

Еще одним эффективным методом стимулирования персонала является повышение информированности персонала, то есть прозрачность внутриорганизационной деятельности для всех сотрудников.



Форма такой информированности может быть любой. Например, внутрифирменные публикации (газеты, журналы), в которых представлены различные материалы о социальной и профессиональной жизни предприятия. Не менее полезны регулярные встречи с персоналом представителей руководства, на которых обсуждаются вопросы функционирования организации.

В ряде современных компаний наиболее эффективными признаются психологические стимулирующие методы, например, основанные на действии сильной корпоративной культуры. Корпоративная культура определяет систему ценностей, традиций, норм поведения, внешних символов, которая поддерживается подавляющим большинством работников и отличает предприятие от остальных организаций. Сильная работающая корпоративная культура содействует объединению коллектива, формированию у сотрудников чувства принадлежности. Благодаря этому сотрудник осознает свое значение и место в организации, свою уникальную роль в достижении целей предприятия.

Необходимо выделить то, чтобы действующая система стимулирования персонала в любой организации являлась наиболее эффективной, обязаны выполняться последующие требования:

- система стимулирования обязана соответствовать стратегии развития бизнеса и компании, кроме того, предшествующей политике стимулирования. Данное значит, что основания стимулирования обязаны браться, отталкиваясь от целей формирования, составляющих реализуемую стратегию;

- применение концепции стимулирования обязано являться справедливым;

- применение концепции стимулирования обязано нести неминуемый вид;

- поощрение обязано вырабатываться каждый раз при проявлении соответствующих причин стимулирования;

- система стимулирования обязана являться знакомой абсолютно всем сотрудникам организации.

В организационной процедуре управления значительным местом обладает материальное стимулирование труда. Процедура труда считается для сотрудника

занимательной, если он заинтересован в итогах собственной работы. Материальное стимулирование обязано соответствовать, следующим, как минимум трем условиям.

Во–первых, показатели и требования премирования обязаны как можно больше оценивать осуществление отдельными исполнителями установленных пред ними задач и, их вклад в осуществлении вышестоящей цели.

Во–вторых, материальное стимулирование следует расценивать с позиций системного подхода.. Концепция оплаты труда обязана быть ориентирована на стимулирование работников в совершенствовании показателей, оказывающих влияние на улучшение организации увеличения производства продукции.

В–третьих, система материального стимулирования обязана ориентировать любого в отдельности взятого сотрудника на увеличение производительности труда, увеличение качества его работы.

Необходимо подчеркнуть, что приведенные выше условия, по формированию системы мотивации сотрудников в компании неминуемо требуют улучшения использования социально–психологических технологий и концепций управления персоналом в компании. Можно отметить три ключевых тенденций улучшения применения социально–психологических методов в мотивации работников: поддержание хорошего психологического климата в коллективе; развитие концепции управления конфликтами; формирование и процветание существующей организационной культуры.

Таким образом, экономика становится обеспечивающим условием с целью формирования трудового потенциала сотрудников и увеличения эффективности их применения в ходе хозяйственной деятельности, другими словами, содействует увеличению производительности труда и доходов компании. Также следует отметить, что влияние социально-психологических факторов на деятельность сотрудника в наше время приобретает все большую актуальность.

## 1.2 Удовлетворенность трудом и приверженность персонала как фактор эффективной системы стимулирования персонала

Труд – это целенаправленная деятельность человека, в процессе которой он влияет на окружающую среду, общество, других людей и использует его с целью производства материальных благ, необходимых для удовлетворения своих индивидуальных потребностей. Работа представляет собой одно из базовых условий жизни человека и общества [3, с. 59].

Исходя из этого, особого внимания требует отношение к труду как стремление человека максимально проявлять свои физические и интеллектуальные силы, использовать свои знания и опыт, способность достижения определенных количественных и качественных результатов.

Выделяют следующие уровни отношения к труду:

- I уровень – отношение к труду;
- II уровень – отношение к профессиям;
- III уровень – отношение к работе в конкретных условиях.

Учитывая общее толкование термина «удовлетворять» как «быть соответствующим чьим-то требованиям, надеждам» [11, с. 132] понятие «удовлетворенность трудом» можно рассматривать как субъективную оценку специалистом качества профессиональных объектов, условий жизни и профессиональной деятельности, взаимоотношений с людьми и самого себя.

Из такого определения хорошо прослеживается экономическая функция понятия «удовлетворенность трудом», ведь при этом актуализируется приоритетность ценностей, потребностей человека и условий для их реализации: выполняя профессиональные функции, человек должен балансировать между удовлетворением собственных потребностей и потребностей общества, поддерживать равновесие между внутренними механизмами функционирования и условиями социально-психологического пространства.

Удовлетворенность трудом рассматривается как один из главных показателей отношения к труду, который в свою очередь определяет восприятие труда человеком как социальную ценность или как средство существования. В настоящее время сложилось значительное количество подходов к пониманию феномена удовлетворенности трудом. Удовлетворенность в данном случае интерпретируется как показатель:

- отношения к труду;
- показатель социального статуса индивида и как мера адаптации индивида к социальной реальности;
- степень адаптации работника к производственной ситуации;
- степень соответствия личностных и вещественных факторов производства;
- характеристика трудовой активности;
- показатель успешности трудовой деятельности [11, с. 43].

Как считает большинство специалистов удовлетворенность трудом – это состояние сбалансированности требований, предъявляемых работником к содержанию, характеру и условиям труда, и субъективной оценки возможностей реализации этих запросов [24, с. 53].

Совокупность установок в отношении работы, удовлетворенность трудом состоит из компонентов:

- удовлетворенность внешними условиями труда;
- семейные и социальные факторы;
- наличие возможности реализовать свои ожидания и способности;
- соответствие работы ведущим мотивам труда;
- личностные факторы (возраст, пол, когнитивные способности, эмоциональная стабильность, умение адаптироваться, профессиональный опыт, возможность использования имеющихся знаний, умений и навыков, предпочтения, связанные с использованием свободного от времени) [11, с. 57].

Выделим условия, определяющие удовлетворенность трудом:

- личный интерес к работе как таковой;

- условия труда, которые не вызывают чрезмерного физического утомления;
- наличие вознаграждений за труд, соответствующих уровню профессиональных ожиданий субъектов труда;
- наличие условий труда, которые облегчают выполнение задач;
- высокая самооценка (согласованность ее компонентов: высокая самооценка профессиональных знаний, умений и навыков);
- психологическая и действенная поддержка коллег по работе (взаимопомощь в исполнении профессиональных обязанностей).

Для понимания факторов, которые обуславливают удовлетворенность трудом и профессиональной деятельностью, целесообразно обратиться к анализу двухфакторной теории Ф. Герцберга, который выделил две группы факторов: гигиенические факторы и факторы–мотиваторы.

Первая группа – гигиенические факторы. Исходя из значения их названия, они не являются факторами, которые непосредственно обуславливают удовлетворенность трудом или профессиональной деятельностью [29, с. 83]. К гигиеническим факторам относятся: отношения с коллегами, руководством и подчиненными, психологический климат, уровень корпоративной культуры, вознаграждения (в случае фиксированной зарплаты), способности руководителя, условия труда, стабильность рабочего места (при росте сокращения работающих имеет для субъектов труда в условиях социально–экономического кризиса наибольшее значение) [30, с. 47].

Ко второй группе относятся мотиваторы, которые непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень стимулирования и трудовых достижений. Они являются своеобразными стимуляторами эффективного труда. К ним относятся: достижение целей, признание, интересное содержание труда, самостоятельность и ответственность, профессионально–должностной рост (карьерный рост), личностная самореализация [15, с. 85].

Итак, следует обобщить, что факторами удовлетворенности трудом сотрудников, являются заработная плата, отношения с работниками, с руководством.

Также возможности продвижения по службе, удовлетворенность условиями, удовлетворенность организацией, предприятием, учреждением, организация времени. Основными проявлениями недовольства работой являются: любые проявления и выражения протеста или лояльности, пренебрежения [17, с. 63].

Существуют 3 категории удовлетворенности трудом персонала. К первой относится прогрессивная и стабильная удовлетворенность работой, ко второй удовлетворенность трудом в смирении, к третьей конструктивная, фиксированная и псевдо недовольство трудом. Согласно этому разделению, удовлетворенность трудом можно считать как трехступенчатый процесс.

К способам поддержания удовлетворенности трудом можно отнести:

- Проведение опросов с целью выявления рабочих проблем и помощь персонала с тем, чтобы «защитить их от захвата конкурентами»;
- формирование предпринимательского мышления: «если вливать его по капле в сознание работников, можно привлекать их к принятию решений»; – Мотивация сотрудников к обсуждению данной работы как возможности для роста, обучения» в итоге они становятся предпринимателями»;
- Обращение к сотрудникам должно быть, как к коллегам;
- Поддержание командного духа в коллективе.

Приверженность персонала – это степень идентификации работников с предприятием, характеризуется принятием правил и норм, принятых в нем, активным привлечением к делам предприятия, организационным поведением, направленным на достижение индивидуальных и корпоративных целей [2, с. 127].

Б. Трейси определяет приверженность как удовлетворенность сотрудника условиями, вознаграждением, ростом и перспективами, коллективом, а также наличием защиты от внешних угроз [35, с. 59].

В приверженности персонала можно выделить три компонента:

- идентификация – осознание организационных целей как собственных;
- вовлеченность – желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации;
- лояльность – эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом [40].

Различают такие виды приверженности персонала организации:

- Организационная приверженность – отождествление человека с компанией, которая выражается в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху;
- эмоциональная приверженность – психологическая приверженность сотрудника к людям, месту и делу;
- приверженность по расчету – приверженность к организации, которая обусловлена какими-либо личными мотивам человека;
- приверженность по долгу – моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

Факторы формирования и повышения приверженности персонала предприятия можно разделить на три группы в соответствии с методами управленческого воздействия на персонал предприятия: административно–распорядительные, организационно–экономические, социально–психологические.

1. Административно–распорядительные (четкое соблюдение трудового договора, устава, элементов установленной корпоративной культуры, осведомленность работников и т.д.) [25, с. 92].
2. Организационно–экономические (справедливое вознаграждение за конкретные достижения, мотивированность труда, стиль управления руководителя, система премирования, социальный пакет [14, с. 87].
3. Социально–психологические (честность со стороны руководства, доверие, внимание со стороны руководства к работнику, система моральных поощрений, отношения в коллективе, наличие благоприятный морально–психологический климат, условия труда и прочее) [19, с. 101].

Формирование лояльного коллектива возможно за счет разработки и внедрения в деятельность предприятия определенной системы мероприятий по управлению лояльностью персоналом. Очень важно уделять особое внимание данному понятию как лояльность персонал компании.

Этапы реализации стратегии управления приверженностью персонала организации (4 этапа):

- I этап. Диагностика уровня приверженности работников.
- II этап. Корректировка формирования и развития приверженности работников организации..
- III этап. Координация превентивной деятельности по регулированию приверженности работников.
- IV. Оценка и контроль динамики приверженности работников [4].

С целью формирования приверженности персонала необходимо осуществлять ряд мероприятий на различных этапах работы организации с персоналом:

- на стадии формирования персонала – отдавать предпочтение внутреннему рынку труда;
- на стадии найма – принимать во внимание ценностные ориентации будущих работников;
- на стадии профессиональной ориентации – социальная ориентация как первый шаг процесса отождествления целей работника с целями организации;
- на стадии управления производительностью и качеством – использование возможностей для обогащения профессиональной деятельности работников, повышение уровня самостоятельности и ответственности и т.д.;
- на стадии управления карьерой – ориентация на карьерное развитие, адекватная оценка результатов труда, направленность на профессиональное развитие работников и т.д.;
- основа философии, которая способствует формированию преданности работников организации – «персонал – прежде всего».



Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что удовлетворенности трудом и приверженность персонала – это соотношение запросов факторов формирования удовлетворенности с реальным положением их на предприятии. Удовлетворенность важна не только для работников и их эмоционального удовлетворения, но и несомненно для предприятия и достижения, реализации его целей, улучшения качества жизни и работников конкретного предприятия. Предприятию необходимо поддерживать приверженность персонала, ведь чем больше работники удовлетворены своей работой – тем больше они готовы трудиться на благо организации, лучше результаты деятельности предприятия, тем выше уровень их материального благосостояния и уровня жизни страны.

Удовлетворенность трудом это оценочное отношение человека к собственной трудовой деятельности, различным ее аспектам, важнейший показатель адаптации работника на данном предприятии, в данной трудовой организации. Различают общую и частичную удовлетворенность трудом. Общая удовлетворенность трудом характеризует удовлетворенность трудом в целом, то есть удовлетворенность характером работы, условиями, заработной платой, моральными стимулами и т.д., а частичная различными его аспектами и элементами производственной ситуации, например, удовлетворенность квалифицированностью выполняемых работ, отношениями существующими в трудовой организации [14, с. 133].

Удовлетворенность трудом зависит от целого ряда факторов, которые формируют оценочное отношение работников к их труду и существенно влияют на эту оценку в частности:

- объективные характеристики трудовой деятельности (условия и содержание труда);
- субъективные особенности восприятия и переживания (потребности и критичность работника), квалификация и образование работника;
- особая моральная и материальная мотивация труда;

- стиль управления;
- поддержание положительной оценки и самооценки;
- официальное или публичное внимание к проблемам труда;
- общественное мнение [3, с. 168].

К индикаторам, определяющим удовлетворенность трудом на предприятии можно отнести: хорошие отношения с коллегами по работе, высокий уровень техники безопасности, высокий уровень заработной платы.

А также хорошие санитарно–гигиенические условия труда, современное оборудование, возможность карьерного роста, внимательное отношение администрации, возможность обучения и повышения квалификации, хорошая организация труда, разнообразие работы, возможность творческого и инновационного подхода к выполнению работы, мотивация труда, организация досуга работников предприятия и побуждения их к активному отдыху коллективом.

Ряд перечисленных индикаторов положительно влияет на удовлетворенность трудом и желание работников оставаться работать на предприятии, поскольку руководители предприятий сейчас мало заботятся о своих работниках, об условиях труда, а наоборот жаждут лишь собственного обогащения. Если на предприятии хотя бы несколько индикаторов не будут вызывать удовлетворенность трудом, то на таком предприятии будет наблюдаться текучесть кадров, потому что работники захотят найти то предприятие, на котором каждый из индикаторов будет отвечать их ожиданиям [16, с. 132].

На текучесть кадров влияет неудовлетворенность трудом, а именно такие показатели как:

- Низкая заработная плата (низкая заработная плата не позволяет работнику удовлетворить свои потребности, в полной мере восстановить затраченные усилия в процессе труда, развиваться и учиться);
- Неблагоприятные условия труда (если работник будет работать в условиях, которые не соответствуют нормам предусмотренных действующим

законодательство, состояние работника будет ухудшаться, будет снижаться производительность труда и т.д.);

– Отсутствие карьерного роста (каждый работник желает карьерного продвижения, поскольку никто не желает всегда находиться на одном и том же уровне, при росте работник не только повышается в должности, но и получает новые знания и опыт);

– Не нормированный режим труда (каждый кто работает, не желает работать сверхурочно, особенно тогда, когда за это не предусматривает доплат). Каждый руководитель, заинтересован, чтобы предприятие было прибыльным, имело высокий уровень конкурентоспособности, было укомплектовано высококлассными специалистами, и был постоянный коллектив, в первую очередь должен заботиться о своих работников, об их условиях труда, об их заработной плате, об их карьерном росте и т. п.

На современном этапе используется большое количество методик оценки удовлетворенности персонала, которые предусматривают проведение определенных исследований (анкетирование, фокус–интервью, тестирование и т.д.). Рассмотрим основные методики оценки в таблице 1.

Таблица 1 – Методики оценки удовлетворенности трудом персонала компании

Автор	Сущность методики
Токарева Е.А.	Методика оценки удовлетворенности потребностей работников: на основе выделенных А. Маслоу 5 групп потребностей осуществляется анкетирование персонала. Для определения уровня удовлетворенности осуществляется подсчет баллов по 15 утверждениям, и определяются какие из потребностей удовлетворены, а какие нет.
Барышева А.В.	Предусматривает выделение двух групп факторов (поддерживающие и мотивирующие) и на основе балльной оценки по каждому из них расчет индекса удовлетворенности по категориям персонала или подразделениям предприятия.
Мансуров Р.Е.	Основной принцип «важность–исполнение». Предусматривает проведение «Фокус–интервью» (по основным атрибутам работы) и анкетирование (относительно необходимых условий работы) для достижения достаточного уровня удовлетворенности персонала по каждому из этих атрибутов. На основе этого проведение сравнения показателей «важность» и «исполнение».
Исаева О.М.	Методика оценки уровня удовлетворенности работников условиями

	труда: предусматривает выделение 18 факторов стимулирования персонала, каждому из которых присвоен определенный коэффициент и расчет суммарного общего показателя удовлетворенности (индекс удовлетворения).
Мерманн Э.	Методика оценки удовлетворенности трудом, которая предусматривает применение индекса для описания работ (Корнельский трудовой дискрептивный индекс JDI), который состоит из пяти факторов, каждый из которых определяется с помощью ряда вопросов.
Моргунов Е.Б.	Методика оценки личностной и групповой удовлетворенности трудом: предусматривает выделение 14 утверждений и на основе самооценки выставлено определенные балльные значения.

Все рассмотренные методики оценки удовлетворенности можно разделить на две категории: методики обобщенной оценки удовлетворенности и методики оценки по отдельным составляющим.

Для того чтобы исследовать удовлетворенность работой на предприятии необходимо проводить ее оценку. Выделяют пять методов оценки удовлетворенности трудом, а какие именно рассмотрим ниже:

- прямой опрос респондента (это как правило, вербальная альтернативная шкала, строится по следующему принципу: берется какое-то понятие, отражающее в какой-то степени удовлетворенность, и по степени интенсивности его выраженности «растягивается» на несколько альтернатив, число которых в основном достигает пяти–шести) [11, с. 47];

- индексный метод (его сущность заключается в определении индекса удовлетворенности трудом. В случае использования индекса отечественные специалисты применяют индекс удовлетворенности трудом, который строится из логического соотношения ответов на один прямой и два косвенных вопрос) [13, с. 59];

- семантический дифференциал (это метод качественного и количественного индексирования значений при измерении эмоционального отношения личности к объектам, анализа социальных установок, ценностных ориентаций, субъективно-личностного смысла, расхождения аспектов самооценки и т. п. В отечественных исследованиях он использовался нешироко) [8, с. 53];

– строительство шкалы удовлетворенности трудом (шкала строится на основе объективного наблюдения за поведением, используя в качестве основы для этой шкалы интенсивность увольнений по собственному желанию) [2, с. 64].  
Применение методов измерения удовлетворенности трудом начинается с анализа обоснованности применения прямого вопроса [3, с. 64]:

– в используемых прямых вопросах об удовлетворенности трудом применяются однозначные слова «труд» и «работа».

– при описании концепции удовлетворенности трудом Ф.Герцберга, отмечалось, удовлетворенность и неудовлетворенность трудом, представляет собой не одномерный показатель, а двумерный показатель. Один от крайней неудовлетворенности до нейтральной оценки («и да и нет»), другой от нейтральной оценки до полного удовлетворения;

– факт существования сложной структуры удовлетворенности трудом способен также вызывать сомнения в однозначности понимания респондентом смысла вопроса об общей удовлетворенности трудом.

Наибольшее распространение получил метод прямого опроса респондента, поскольку это наиболее простой метод, позволяющий в полной мере с помощью ряда заданных вопросов оценить удовлетворенность трудом, каждым из аспектов удовлетворенности и на базе этого исследования сразу найти пути совершенствования факторов, которые негативно влияют на удовлетворенность трудом.

Надлежащее изучение приверженности сотрудников, оценка персонала и его лояльности организации позволяет использовать одновременно ряд методов. В данный ряд методов входит и проведение серий интервью с самими работниками, и приглашение сторонних экспертов для оценки приверженности сотрудников [18, с. 93]. Также можно составить мнение о степени приверженности сотрудников своей организации, на основании наблюдения за поведением работников в критических для организации ситуациях, к примеру, таких как

тяжелое финансовое положение компании, трудности со сбытом продукции, нарушения и перебои производственного цикла.

Итак, оценка уровня удовлетворенности персонала (их мотивов и потребностей) должна учитывать ряд особенностей. Во-первых, система стимулирования субъектов хозяйствования предусматривает применение поощрительных к труду инструментов, которые существенно различаются между собой. Это, в свою очередь, значительно усложняет сравнение форм их проявления и сведения в один единственный обобщающий показатель.

Во-вторых, в зависимости от совокупности объективных и субъективных факторов, те или иные средства стимулирования труда для различных работников имеют разную значимость. В-третьих, методика должна опираться на данные персонала, а не результаты субъективных оценок руководства.

Неудовлетворенность трудом негативно сказывается как на работе персонала, так и на результатах деятельности организации. Чаще всего имеет место недовольство низкой заработной платой, отсутствие карьерного роста, неудовлетворительные условия труда. Поэтому, для того чтобы предотвратить текучести кадров нужно регулярно проводить оценку удовлетворенности трудом, именно благодаря, которой можно будет вовремя улучшить каждый из факторов, которые вызывают не удовлетворенность, тем самым предотвратить увольнение работников. Для оценки лучше использовать метод прямого опроса респондента, поскольку он позволяет шире и глубже исследовать уровень удовлетворенности трудом.

Исследование уровня удовлетворенности трудом на предприятии должно быть научно обоснованным, проводиться системно и планомерно. Повышение уровня удовлетворенности трудом призвано изменить отношение к труду, ведь для достижения высоких коллективных и индивидуальных результатов труда каждый работник предприятия должен воспринимать труд как важную ценность человеческой жизни.

### 1.3 Анализ российского опыта стимулирования персонала в сфере страхового бизнеса

Специфика деятельности и исторически сложившаяся практика осуществления страховой деятельности обусловили особенности организации персонала страховых компаний.

Наряду с законодательно установленными требованиями к отдельным категориям работников (руководителям, учетным работникам и актуариям) страховых компаний, исторически сложилось разделение персонала на штатный и переменный состав. Штатный состав – это совокупность лиц, работающих в страховой организации на постоянной основе («в штате»), размер заработной платы которых формируется на базе должностного оклада и сопутствующих этому начислений (надбавок и премий). В штатный состав входят работники исполнительного аппарата страховой организации. Это – руководители и менеджеры структурных подразделений, работники вспомогательных служб. В структурном отношении численность штатного состава в большинстве случаев не превышает одной трети от общего количества работников организации.

Переменный состав – это совокупность лиц, работающих в страховой организации на основании договора комиссии, заработная плата которых формируется как процентное отчисление от собранных ими страховых премий. В обиходе данная категория лиц получила общее наименование – «страховые агенты», как физические лица, представители страховщика, действующие в интересе, от имени и по поручению страховой организации. В структурном отношении численность страховых агентов составляет порядка двух третей от существующего общего количества работников организации [11, с. 56].

Сложившееся разделение персонала страховых организаций обусловило основные формы мотивации и стимулирования его трудовой деятельности, которым свойственны общие черты и специфичные особенности [26, с. 143].

Общей чертой системы стимулирования труда персонала страховых организаций является ее упорядоченность и определенность. Положения

политики стимулирования труда персонала закреплены внутренними документами страховых организаций, с содержанием которых можно ознакомиться на корпоративных сайтах. Частным аспектом упорядоченности и определенности всегда выступают наличие соглашений (трудовых договоров) между страховой организацией как работодателем и работником.

Разница в стимулировании труда персонала страховых организаций между штатными работниками и страховыми агентами проявляется, прежде всего, в формировании заработной платы и премиальных выплат. Так, заработная плата штатных работников формируется на базе должностных тарифов и профессиональных разрядов. Как правило, данные положения унифицированы для всех штатных работников страховой организации. Но допустимы и исключения, формируемые в зависимости от ценности конкретного работника и потребности страховой организации в нем.

Побудительный эффект стимулирования труда штатных работников осуществляется посредством учета индивидуального вклада работника (например, выслуга лет в компании, индивидуальные поощрения и т. п.) и выплат премиальных надбавок. Данные платежи так же документарно унифицированы, но не исключен и учет индивидуальных преимуществ того или иного работника. В отличие от штатных работников, заработная плата страховых агентов формируется за счет процентных отчислений от собранных ими страховых премий. То есть, по существу, заработная плата страховых агентов изначально строится на «премиальной схеме». Какое-либо должностное содержание страховых агентов (например – выплата минимального должностного оклада) является скорее исключением, нежели правилом.

Побудительный эффект стимулирования труда страховых агентов на практике проявляется только в форме повышения ставок отчислений от суммы страховых сборов. К примеру, «стандартной ставкой» отчислений от суммы страховых сборов является величина в диапазоне от 3 до 5 процентов, определяемая с учетом величины страховой премии. Зачастую, страховые компании для активизации того или иного сегмента рынка, повышают величину ставки отчислений от суммы



страховых сборов в пользу страхового агента, что и создает стимулирующий эффект. Однако ставки отчислений от суммы страховых сборов не являются «твердой величиной». Поэтому в случае, повышения ставок одной страховой компанией наблюдается приток денежных средств, а при снижении – отток. Это обусловлено тем фактом, что страховые агенты – это состоявшиеся посредники на страховом рынке со своим устоявшимся портфелем. И, преследуя в первую очередь личные интересы, агенты размещают свой портфель, в страховых организациях, дающих больший процент.

Данная практика является сложившейся как в России, так и на зарубежных страховых рынках. И во многом объясняет «обособленный статус» страховых агентов системе коммерческого страхования [13, с. 146].

Приведем оценку мотивации персонала страховых компаний, сформированную на базе анонимного опроса сайта «Страхование в России». Так, в данном опросе приняли участие 356 работников ведущих страховых организаций России из которых все являются штатными работниками (базовое условие опроса). Опрос проводился в течении трех месяцев в конце 2018 года. Средний возраст опрошенных 32,5 лет, из общего числа участников опроса – 26,3 % мужчины и 73,7 % – женщины. Из результатов данного обследования вытекает: практически половина опрошенных респондентов (46,4 %) имеют полное представление о системе мотивации труда персонала, принятой в их страховой компании – работодателе. Одна треть респондентов (33,4 %) имеет общее представление об этом, а одна пятая от числа опрошенных лиц (20,2 %) не интересовалась этими вопросами, принимая их как данность. Абсолютно большая часть респондентов (81,8 %) считает вопросы мотивации труда персонала важными для себя, что объяснимо их молодым возрастом. Незначительная часть респондентов (5,4 %) считает для себя это неважным, а десятая часть респондентов (12,8 %) не интересуется этим вопросом. Большая часть опрошенных респондентов (77,8 %) признает несущественный материальный эффект от мотивации труда. 16,3 % признают результаты мотивации существенными в своих доходах, а 5,8 % – большими.

Ожидания штатных работников страховых организаций в сфере мотивации и стимулирования их трудовой деятельности могут сгруппированы как: большая часть работников данной вида (74,3 %) ориентированы на получение дополнительного материального вознаграждения, меньшая часть (18,3 %) ожидают удовлетворения «карьерных амбиций», оставшаяся часть – не имеет однозначно определенных желаний. Обобщенных сведений о мотивационных ожиданиях страховых агентов найти не удалось. Однако, общий обзор источников по данной проблеме позволяет утверждать, что страховые агенты, как «приземленные» практики, в качестве позитивных мер стимулирования своего труда предпочитают – сравнительно-высокую (не менее пяти-шести процентов) и стабильную (неизменную в сравнительно-продолжительном промежутке времени) величину ставки отчислений ими собранных ими страховых премий.

Приведенные примеры позволяет сделать вывод о том, что мотивация труда персонала, как таковая, получила существенное распространение в деятельности страховых компаний России.

Однако ее практическое исполнение еще далеко от совершенства. В итоге данного обзора заключим, что учет данных пожеланий позволит страховым организациям качественно сформировать условия мотивации и стимулирования труда своих работников, что, в конечном итоге, способствует повышению эффективности страхового бизнеса.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО–КАДРОВЫЙ АУДИТ В ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

### 2.1 Характеристика деятельности ПАО СК «Росгосстрах»

ПАО СК «Росгосстрах» – крупнейшая в России страховая компания, которая ведет свою историю с 1921 года. Клиенты ПАО СК «Росгосстрах» – частные лица и компании. ПАО СК «Росгосстрах» страхует: транспорт, поездки, имущество, здоровье, жизнь, ответственность, инвестиции, накопления, сельское хозяйство, космическую отрасль.

Российская группа страховых компаний, созданная 10 февраля 1992 года, является крупнейшей по масштабам (присутствию в регионах), собранным страховым премиям, активам и резервам страховой организацией в России. На протяжении многих лет занимала первое место по объемам собираемой страховой премии в стране. Относится к категории системообразующих российских компаний.

Организационно–правовая форма юридического лица – публичное акционерное общество (ПАО).

Основной целью данной коммерческой организации является осуществление страховой деятельности и извлечение прибыли.

Для достижения цели компания осуществляет следующие виды деятельности:

- производит страховые и перестраховочные операции в рублях и иностранной валюте;
- осуществляет инвестиционную деятельность в РФ и за границей в сферах, гарантирующих высокую или устойчивую прибыль, проводит финансовые операции;
- проводит необходимые исследования и разработку программного и методологического обеспечения страховых операций;
- проводит консалтинговую и маркетинговую деятельность в области страхования и перестрахования;

- исполняет функции аварийного комиссара и выдает гарантии по поручению иностранных организаций, производит возмещение убытков за их счет, а также поручает исполнение аналогичных функций за границей от имени Общества;
- оказывает консультационные и экспертные услуги;
- осуществляет внешнеэкономическую деятельность;
- участвует в международных симпозиумах, конференциях и других аналогичных мероприятиях в соответствии с уставными целями Общества;
- осуществляет защиту государственной тайны в соответствии с законодательством РФ.

Стратегические цели компании ПАО СК «Росгосстрах» представлены на рисунке 1.

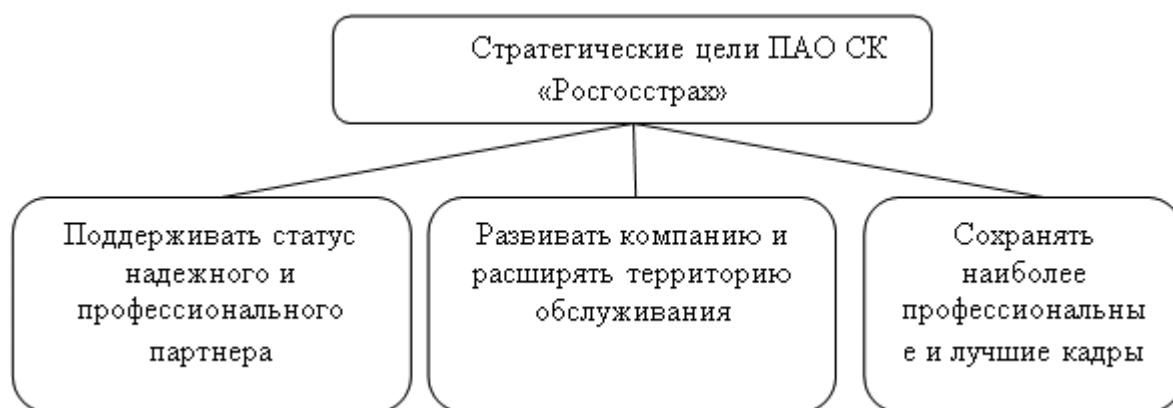


Рисунок 1– Стратегические цели филиала ПАО СК «Росгосстрах»

Стратегическая цель «Росгосстраха»: сделать из компании «Росгосстрах» в 10-15 ближайших лет компанию, которая из года в год будет эталоном:

- надежности и качества обслуживания для клиентов в финансовой отрасли;
- качества работы сотрудников и качества управления людьми и процессами;
- работодателя для сотрудников в финансовой отрасли.

Таким образом, ПАО СК «Росгосстрах» нацелен на завоевание рынка в долгосрочной перспективе.

Миссия ПАО СК «Росгосстрах» – защита благосостояния людей путем предоставления им доступных и отвечающих их потребностям страховых услуг.

На наш взгляд, миссия организации является социальной ориентированной, нацеленной на удовлетворение общественных потребностей.

Компания «Росгосстрах» осуществляет свою деятельность на основании лицензий Федеральной службы страхового надзора на осуществление страхования и перестрахования.

Внутренними документами, регулирующими деятельность компании, являются:

- устав;
- «Кодекс обществ системы ПАО Росгосстрах»;
- портфель нового сотрудника;
- правила внутреннего распорядка для работников;
- положение о системе карьерного, профессионального и материального роста работников филиала ПАО СК «Росгосстрах»;
- правила формирования корпоративного имиджа сотрудников филиала ПАО СК «Росгосстрах».

Страховая компания ПАО СК «Росгосстрах» предоставляет полный спектр страховых услуг – более 130 продуктов и программ по обязательным и добровольным видам страхования. Это позволяет Группе использовать комплексный подход к управлению рисками и обеспечивать всеобъемлющую защиту финансовых интересов своих клиентов.

Проведем исследование ассортимента страховых услуг ПАО СК «Росгосстрах» и представим в таблице 2.

Таблица 2 – Ассортимент страховых услуг филиала ПАО СК «Росгосстрах»

Наименование страховой услуги	Уд.вес вида страхования в общем объеме, %
Каско	8,4
ОСАГО	27,1
Зеленая карта	3,2
ДМС	13,1
ОМС	3,3
Защита от клещей	0,3

## Окончание таблицы 2

Наименование страховой социальной услуги	Уд.вес вида как страхования в способности общем объеме, %
Телемедицина	0,8
Страхование имущества	7,9
Ипотечное страхование	11,1
Страхование выезжающих за рубеж	12,5
Страхование поездок по РФ	4,1
Медицинская страховка для визы	5,1
Автострахование–бизнес	3,3
Страхование имущества–бизнес	3,7
Страхование строительно-монтажных и других технических рисков	2,1
Страхование здоровья	2,2
Итого	100

Наглядно данные таблицы представлены на рисунке 2.

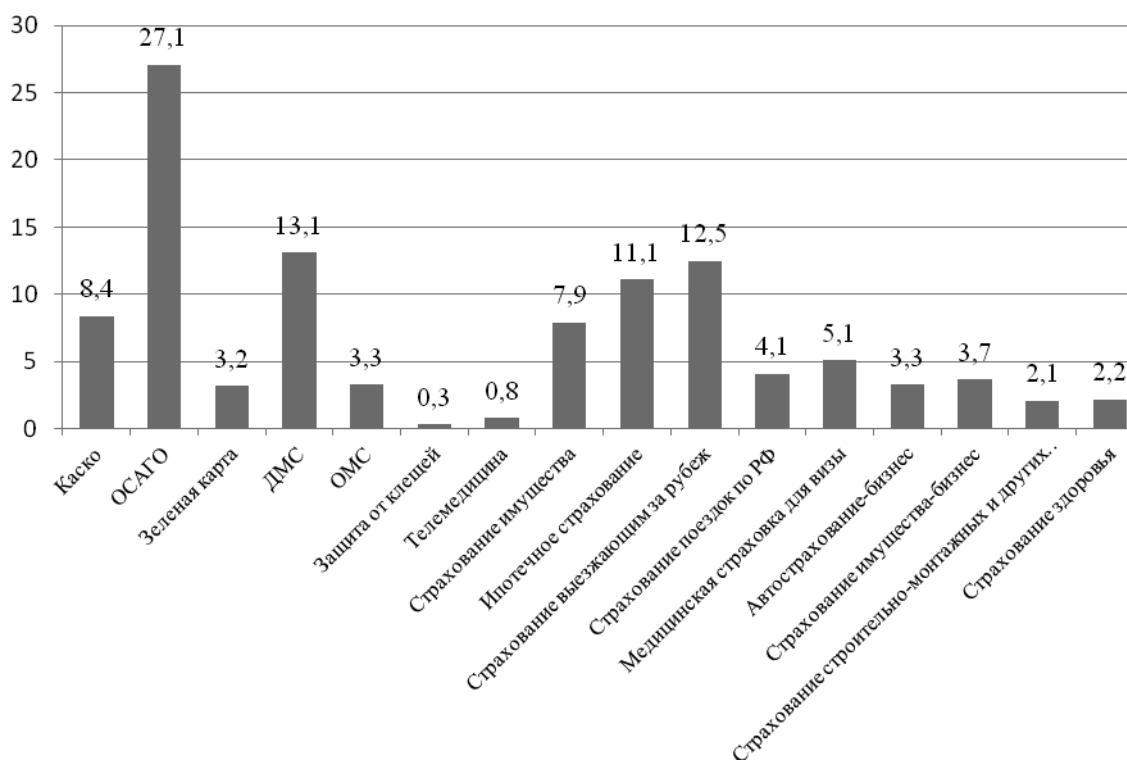


Рисунок 2 – Удельный вес услуг ПАО СК «Росгосстрах»

Исходя из рисунка 2, наибольшей популярностью у клиентов ПАО СК «Росгосстрах» пользуются такие виды страховых услуг, как ОСАГО, ДМС и страхование выезжающих за рубеж. Наименьший удельный вес имеют такие

страховые продукты, как защита от клещей, телемедицина, а также страхование строительно–монтажных и других технических рисков.

Проведем анализ финансовых результатов деятельности ПАО СК «Росгосстрах» в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика показателей деятельности ПАО СК «Росгосстрах»

Основные финансовые показатели	2015 год, руб.	2016 год руб.	2017 год руб.
Финансовый результат	-1 159 574	-30 158 885	-55 616 136
Прибыль (убыток) до налогообложения	-1 481 032	-37887840	-53 943 500
Величина непокрытых Убытков	17 867 347	-17288524	-12 112 722
Страховые резервы	109 823 764	110561817	8 513 402
Сумма чистых активов	27 031 871	-13070790	37 436 111
Уставной капитал	1 238 677	18580150	19 580 150
Резервный капитал	61 934	61934	61 934

Исходя из таблицы 3 наблюдаем, что по итогам работы за 2017 год получен убыток в размере – 55 616 136 тыс. руб. Основной причиной убытка является существенное увеличение объема страховых выплат по обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств по сравнению с 2016 годом.

Ключевым фактором, оказывающим негативное влияние на убыточность ОСАГО, является злоупотребление правом при урегулировании убытков со стороны потерпевших и их представителей, которые намеренно доводят дело до судебного разбирательства. Таким образом, наличие возможности получить выплату деньгами стимулирует потерпевших и тех, кто им помогает в урегулировании (автоюристы), обращаться в суд. Страховое сообщество вышло с инициативой внести изменения в закон об ОСАГО с целью сократить до минимума количество выплат в денежной форме, заменив ее натуральным

урегулированием на СТОА с обязательным представлением поврежденного транспортного средства на осмотр в страховую компанию.

Итак, «Росгосстрах» занимает устойчивые позиции на рынке, однако, на рынке присутствуют конкуренты, которые стремятся укрепить рыночные позиции и вытеснить конкурентов.

Компания «Росгосстрах» остается одним из лидеров страхового рынка. Общий объем собранных премий по итогам 2017 г. составил 78 842 млн. рублей.

Приоритетным направлением деятельности Общества остается как обслуживание массового сегмента физических лиц, в первую очередь в области страхования: недвижимости, домашнего имущества, ответственности, от несчастных случаев и болезней, добровольного автострахования, так и действия во всех сегментах рынка обязательного страхования.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды

Развитие страхования является объективной необходимостью и основой для компенсации различного рода ущербов и убытков всех субъектов хозяйствования. Экономические кризисы, ухудшение макроэкономической ситуации в стране негативным образом влияют на основные показатели страхового рынка, поэтому в условиях экономических кризисов роль страхования еще больше усиливается. На рынок страхования оказывает влияние ряд факторов, которые рассмотрены далее.

Рассмотрим факторы среды страхования на основе STEEP-анализа и результаты представим в виде матрицы .см.(таблица 4).

Таблица 4 – Матрица STEEP-анализа предприятий страхования

Факторы среды	Влияние	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка
Социокультурные факторы					
Рост культуры страхования приводит к росту страхованию жизни	Прогнозируется привлекательность различных форм страхования	1	3	+	+3



	жизни				
--	-------	--	--	--	--

Продолжение таблицы 4

Факторы среды	Влияние	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка
Рост доходов населения	Рост интереса к добровольному страхованию	3	2	-	-6
Рост правовой грамотности	Оздоровление рынка	2	1	-	-2
Технологические факторы					
Развитие интернет-заказов	Расширение клиентской базы	3	3	+	+9
Экономические факторы					
Рост уровня инфляции	Снижение интереса к добровольному страхованию	2	2	-	-4
Сезонность спроса на некоторые услуги	Пример, страховка от укуса клеща	3	2	-	-6
Политические факторы					
Рост интереса к страховой отрасли со стороны государства	Введение ограничений на тарифа ОСАГО	3	3	+	+9
Реформа системы надзора за страховой отраслью	Активный контроль со стороны ЦБ	3	2	-	-6
Повышение налоговой ставки	Рост с 2019 года НДС с 18 до 20%	3	2	-	-6
Разработка договоров, связанных с изменением постановления правительства об обязательном страховании	Благоприятная возможность для большой компании для выхода на новые рынки	3	3	+	+9

Наибольшее влияние на деятельность страховой организации оказывают политические факторы, в частности государственное регулирование страхового дела посредством принятия различных законодательных актов (ФЗ «Об организации страхового дела в Российской Федерации»), а также экономические факторы. В ходе анализа выявлено снижение уровня покупательной способности населения РФ, рост уровня инфляции, падение курса национальной валюты, что неблагоприятно сказывается на деятельности исследуемой организации. Среди социальных факторов, благоприятно воздействующих на ПАО «Росгосстрах», можно отметить рост доходов и правовой грамотности. Влияние технологических факторов в большей степени выражено посредством развития информационных технологий.

Факторы внутренней среды оказывают непосредственное влияние на функционирование и развитие организации. В связи с этим на следующем этапе целесообразно провести их анализ. Целью анализа внутренней среды организации является выявление сильных и слабых сторон ее деятельности. Для того, чтобы воспользоваться внешними возможностями, фирма должна иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно необходимо знать и слабые стороны, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Далее, используя 5-балльную шкалу, определим уровень влияния факторов среды в страховом бизнесе (1 – min) (табл.5)

Таблица 5 – Определение влияния факторов среды на деятельность страховой компании

Факторы	Эксперты				Интегральное влияние фактора
	Эксперт 1 (вес=0,4)	Эксперт 2 (вес=0,3)	Независимый эксперт (вес=0,2)	Авторское отношение (вес=0,1)	
Макро факторы					
Политические	3	2	3	3	2,7
Экономические	5	5	5	5	5
Социальные	4	4	4	4	4
Технологические	4	4	4	3	3,9
Микро факторы					
Потребители	5	5	5	5	5
Поставщики	2	2	2	3	2,1
Конкуренты	4	3	4	3	3,6

Посредники	2	2	2	1	1,9
Внутренние факторы					
Кадры	5	5	5	5	5
Фин. политика	4	4	4	4	4
Каналы сбыта	5	4	5	4	4,6
Рекламная политика	4	4	4	4	4

В качестве эксперта 1 выступил руководитель филиала, эксперт 2 – страховой агент ПАО СК «Росгосстрах», независимый эксперт – преподаватель вуза, сфера научных интересов экономики в страховании. Анализируя таблицу можно сделать вывод: экспертное мнение согласовано (при расчете показатель составил более 75%). Далее на рисунке 3 представлен обобщенный анализ влияния факторов среды с учетом веса голоса экспертов.

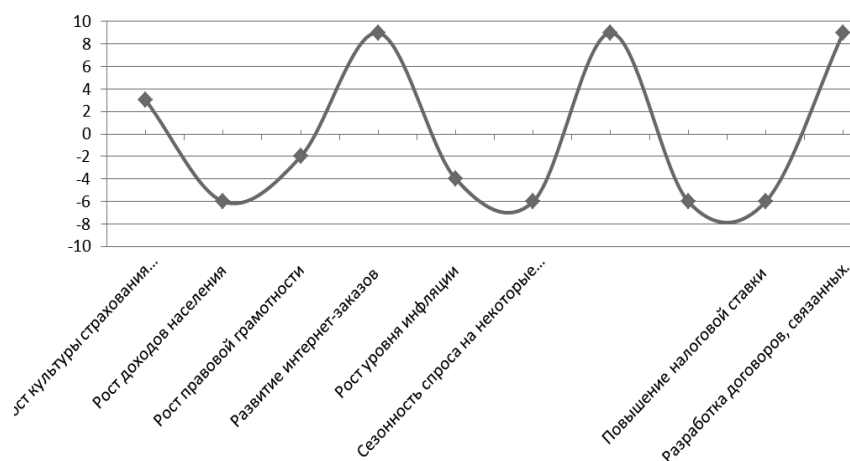


Рисунок 3 – Профиль внешней среды ПАО СК «Росгосстрах»

Анализ позволяет утверждать, что из представленных макро-факторов наибольшее влияние оказывают экономические факторы. Причиной данного положения является существующая тесная зависимость между статусом людей (доходы, уровень жизни в целом). Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения страховой компании своих экономических целей, что в свою очередь влияет на формирование стратегических планов. Неудовлетворительные экономические условия, несомненно, снизят спрос на страховые продукты компании.

А также одним из важных внутренних факторов является кадровый потенциал, который непосредственно влияет на стратегическое планирование. В связи с этим, существует объективная связь процессов развития персонала с развитием

страховой компании, развитие человеческого потенциала (интеллектуального и социального), что является для страховой компании частью разработки стратегии.

И в результате проведенного анализа должно быть достигнуто: формирование всех ключевых видов деятельности, результативного применения системы многоканальных продаж, маркетинговых коммуникаций. При этом увеличение основной деятельности необходимо основывать в регионах, где у ПАО «Росгосстрах» раскручена уникальная сеть представительств, страховых отделов и агентств, а также центров и пунктов регулирования убытков.

Поскольку конкурентная среда формируется не только под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, для анализа конкуренции на рынке в соответствии с моделью М.Портера учитываются следующие группы факторов. Изобразим модель 5 сил М. Портера на рисунке 5.

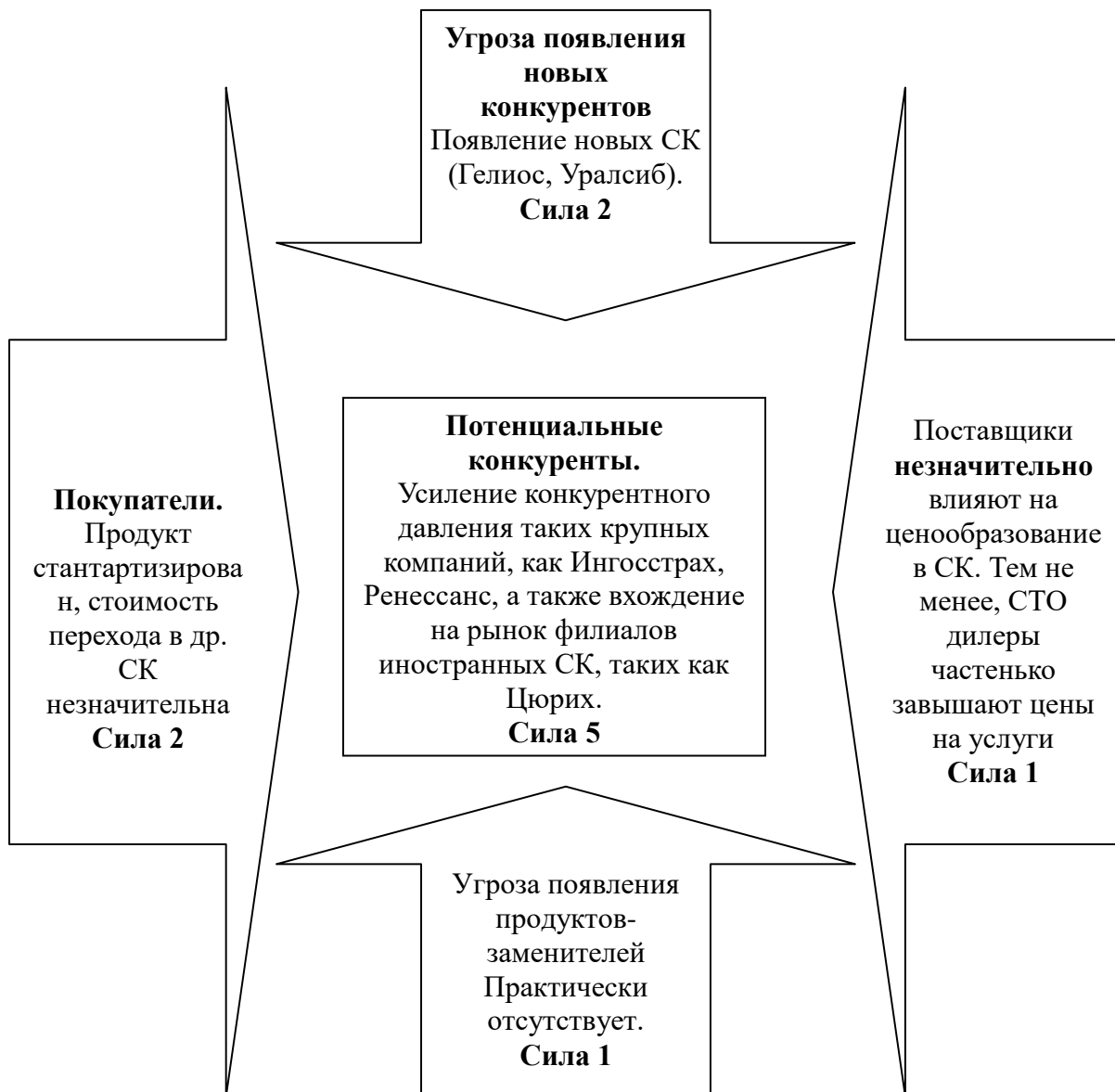


Рисунок 4 – Модель 5 сил Портера ПАО СК «Росгосстрах»

Далее представим матрицу БКГ на рисунке 5.

Темп роста рынка сбыта	Высокий	<p>«Звезды»: ОСАГО ДМС Ипотечное страхование Страхование уезжающих за рубеж Страхование поездок по РФ</p>	<p>«Трудные дети»: Страхование имущества КАСКО Медицинская страховка для визы</p>
		<p>«Дойные коровы»: Автострахование–бизнес Страхование имущества–бизнес ОМС</p>	<p>«Собаки»: Страхование здоровья Страхование строительно–монтажных и других технических рисков</p>

		Зеленая карта	Защита от клещей
		Высокая	
		Относительная доля на рынке	

Рисунок 5 – Матрица БКГ ПАО СК «Росгосстрах»

В портфеле компании 5 звезд, которые занимают значительную долю в структуре портфеля. Компании необходимы инвестиции для сохранения относительной доли рынка.

Страхование имущества, КАСКО и медицинская страховка для визы относится к «трудным детям». Для перевода страхования имущества в категорию «звезд» необходимы инвестиции для увеличения относительной доли компании на рынке страхования имущества. Для перевода КАСКО в категорию звезд нужна разработка новых программ страхования.

В портфеле ПАО «Росгосстрах» личное страхование различных видов относится к категории «собак»: занимает слабые позиции на рынке, темпы роста рынка по обязательному личному страхованию низкие.

Темпы роста рынка по продуктам автострахование–бизнес, страхование имущества–бизнес, ОМС, зеленая карта замедлились.

ПАО «Росгосстрах» является крупной компанией. Структура компании постепенно превратилась с тяжелой бюрократическую машину, возникли новые системы мотиваций сотрудников. Система ценностей компании тоже развивалась и теперь ценными и значимыми являются энтузиазм и высокий профессионализм. Прежние ценности такие как доверие и командная работа перестали быть

актуальными из-за большого количества новых сотрудников. Далее построим Матрицу 7S и представим в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица 7S для ПАО СК «Росгосстрах»

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка текущем ассортиментом	Да
Структура	Бюрократическая машина	Нет

Система управления	Система обработки заказов и работы с клиентами, контроль работы отделов, управление персоналом.	Да
Сумма навыков	Навыки, связанные с продажей продуктов, хорошо выражены в компании	Да
Состав работников	Высокое количество работников и сложные системы их мотивации	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления	Да
Система ценностей	Энтузиазм и высокий профессионализм	Да

Рассматривая много альтернатив, наилучшим образом соотносится с нашей компанией только 2 элемента микросреды: бюрократическая структура (помогающая выстроить систему подчинения и ответственности) и состав работников (который нам позволяет достигать поставленных целей на высокой уровне). Но другие 5 элементов микросреды теперь, при стремительном расширении компании, противоречат друг другу. Завоевав большую долю рынка, все сложнее становится ее захватывать. И на данный момент лучшей стратегией роста является внедрение новых продуктов и географическая экспансия.

Проведем SNW–анализ филиала ПАО СК «Росгосстрах» (см. таблицу 7).

Таблица 7 – SNW-анализ ПАО СК «Росгосстрах» (Р) и СК «Югория» (Ю)

Стратегические позиции и характеристики	ПАО СК «Росгосстрах»										
	S					N	W				
	1	2	3	4	5		-1	-2	-3	4	-5
1. Общая (корпоративная) стратегия						P	Ю				
2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам				Ю	P						
3. Организационная структура				Ю		P					
4. Финансы как общее финансовое положение				Ю		P					
5. Продукт как конкурентоспособность					Ю	P					
6. Структура затрат					Ю	P					

Окончание таблицы 7

Стратегические позиции и характеристики	ПАО СК «Росгосстрах»										
	S					N	W				
	1	2	3	4	5		-1	-2	-3	4	-5
7. Дистрибуция как система реализации продукта								P	Ю		
8. Информационная технология							P	Ю			

9. Способность к реализации на рынке новых продуктов					Ю		Р						
10. Способность к лидерству							Р	Ю					
11. Уровень сервиса					Ю		Р						
12. Уровень маркетинга									Р	Ю			
13. Уровень менеджмента						Р		Ю					
14. Квалифицированность персонала					Ю	Р							
15. Репутация на рынке							Ю	Р					
16. Обслуживание урегулирования убытков							Ю	Р					
17. Корпоративная культура					Ю		Р						

Из аналитической таблицы видно, что многие параметры компании не отличаются от среднеотраслевых, конкурентные преимущества продукта держаться на уровне конкурентов. Тем не менее, обратим внимание на слабые стороны по отношению к конкурентам.

Наличие возможности влиять на рынок, большой опыт работы в области

Прочная занимаемая позиция на страховом рынке, большой опыт в работе с клиентами, широкая известность компании «Росгосстрах», поддержка со стороны государства, а также надежность финансовых партнеров помогут противостоять угрозам со стороны сильных конкурентов-лидеров отрасли, иностранных конкурентов. Также крупной компании не страшны меры, принимаемые ФССН, РСА и др. по дальнейшей регламентации страховой деятельности, в меньшей мере способны повредить политическая и экономическая нестабильность в стране, и, в связи с этим, нестабильное финансовое положение клиентов.

Модифицированный SWOT-анализ ПАО «Росгосстрах» представлен в таблице 8. Несбалансированность страховых портфелей компаний группы и большой удельный вес премии по ОСАГО по отдельным региональным точкам, а также убыточность некоторых подразделений компании в сфере ОСАГО может привести к трудностям с выплатами по договорам ОСАГО, а, следовательно, и к финансовой неустойчивости компании.

Таблица 8 – Модифицированный SWOT-анализ ПАО «Росгосстрах»

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
--	--------------------	---------------



	<p>1.Рост инвестиционной привлекательности отдельных страховщиков</p> <p>2.Рост интереса к страховой отрасли со стороны государства</p> <p>3.Ускорение роста рынка</p> <p>4.Реформа системы надзора за страховой отраслью</p>	<p>1.Нестабильная политическая и экономическая ситуация в стране</p> <p>2.Рост уровня инфляции</p> <p>3.Растущее конкурентное давление</p> <p>4.Нестабильное финансовое положение клиентов</p> <p>5.Снижение курса национальной валюты</p>
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И УГРОЗЫ</b>
<p>1.Крупнейшая страховая компания в России</p> <p>2.Хорошо развитая филиальная сеть</p> <p>3.Оказывает существенное влияние на формирование страхового рынка</p> <p>4.Взаимовыгодные партнерские отношения с крупнейшими российскими финансовыми институтами</p> <p>5.Высокий уровень доверия населения</p> <p>6.Блокирующий пакет акций принадлежит государству (это обеспечивает дополнительную надежность)</p> <p>7.Сформированный имидж</p> <p>8.Большие страховые резервы</p>	<p>1. Возможность занять прочное лидирующее положение на рынке и динамично развиваться в дальнейшем</p> <p>2. Дополнительные возможности для закрепления репутации надежной и солидной компании</p> <p>3. Возможность ограничивать конкуренцию, в частности, на рынке ОСАГО</p>	<p>1. Возможность противостоять угрозам со стороны сильных конкурентов-лидеров отрасли, иностранных конкурентов</p> <p>2.Разработка улучшенной системы стимулирования персонала с целью увеличения прибыли организации, повышению конкурентоспособности.</p>
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И УГРОЗЫ</b>
<p>1.Несбалансированность страховых портфелей</p> <p>2.Большой удельный вес премии по ОСАГО по отдельным региональным «дочкам»</p> <p>3.Высокие издержки продаж</p> <p>4.Убыточность некоторых подразделений компании в сфере ОСАГО (достигающая 80-100%)</p> <p>5. Слабая система стимулирования персонала</p>	<p>1. Возможность повышения эффективности деятельности персонала за счет стимулирования персонала</p> <p><b>2. Увеличение прибыли компании за счет внедрения новой системы стимулирования</b></p>	<p>1. Потеря возможностей обеспечения устойчивого финансового роста за счет притока инвестиционного акционерного капитала и дополнительных заемных средств</p> <p>2. Заниженный тарифный коэффициент по ОСАГО может привести к росту выплат, а также к трудностям с выплатами по договорам ОСАГО</p>

Заниженный тарифный коэффициент по ОСАГО может привести к росту выплат, а также к трудностям с выплатами по договорам ОСАГО.

Большую часть прибыли организация получила за счет инвестиционных операций от размещения собственных и привлеченных средств, а также за счет сокращения расходов по основной деятельности и уменьшения объема выплат по договорам обязательного государственного страхования жизни и здоровья военнослужащих и приравненных к ним лиц.

Таким образом, наличие возможности влиять на рынок, многолетний опыт работы в области страхования, взаимовыгодные партнерские отношения с крупнейшими российскими финансовыми институтами, своя база профессиональной подготовки дают компании «Росгосстрах» замечательную возможность занять стабильную позицию на рынке и динамично развиваться в дальнейшем.

Компании «Росгосстрах» присвоен рейтинг высоконадежной компании, что обеспечивает ей дополнительные возможности для закрепления репутации надежной и солидной компании. Лидирующая позиция на российском рынке страхования, а также оказание компанией существенного влияния на формирование страхового рынка в стране, дает компании «Росгосстрах» возможность ограничивать конкуренцию. Прочная занимаемая позиция на страховом рынке, многолетний опыт в работе с клиентами, широкая известность компании «Росгосстрах», поддержка со стороны государства, а также надежность финансовых партнеров помогут противостоять угрозам со стороны сильных конкурентов, в том числе и иностранных.

Итак, были установлены основные факторы внешней и внутренней среды, на которые необходимо обратить внимание филиала ПАО СК «Росгосстрах», чтобы организация могла развиваться и осуществлять эффективную деятельность. Основная тенденция, которая будет способствовать повышению эффективности деятельности, а также заинтересованности клиентов.

## 2.3 Кадровый аудит ПАО СК «Росгосстрах»

Система страховой компании ПАО СК «Росгосстрах» организована по территориально–матричному принципу. Это означает, что у каждого работника есть две линии подчинения: административная (в рамках того территориально–определенного структурного подразделения, в штате которого числится работник) и функциональная (в рамках тех функций, которые осуществляет работник).

В силу огромного количества задач все руководители подразделений широко практикуют делегирование полномочий, поскольку в свете планов развития, которые приняты в страховой компании «Росгосстрах», любая попытка принять на себя решение большинства задач в рамках любого функционального направления неизбежно приведет к серьезному сбою.

Компания «Росгосстрах» представлена во всех регионах России и имеет самую широкую в стране филиальную сеть.

Структура строится по окружному принципу. Региональные общества – 7 Межрегиональных центров (по числу федеральных округов) и 3 Региональных центра – объединяют около 2200 Филиалов, Агентств и Страховых отделов. Все Региональные общества и их Филиалы работают в тесном взаимодействии с подразделениями Центрального офиса.

Взаимодействие структурных подразделений в компании «Росгосстрах» осуществляется на основании внутренних организационно–распорядительных документов страховой компании.

Рассмотрим организационную структуру управления в страховой компании «Росгосстрах», которая представлена на рисунке 6.

Для каждого структурного подразделения в компании «Росгосстрах» разработаны Положения об отделах, которые утверждены компетентными органами управления страховой компании.

Положения определяют статус, основные задачи и функции, а также взаимоотношения между структурными подразделениями страховой компании.

На рисунке 5 расположим организационную структуру компании ПАО СК «Росгосстрах».



Рисунок 6 – Организационная структура компании ПАО СК «Росгосстрах»

Проведем анализ системы управления персоналом ПАО СК «Росгосстрах». Проанализируем численность персонала ПАО СК «Росгосстрах» в 2016–2018 гг. Данные представим в таблице 9.

Исходя из таблицы 9 наблюдаем, что в течении трех лет изменяется тенденция удельного веса управленческого и производственного персонала в общей

численности персонала организации, а также общая численность персонала также меняется в течении трех лет.

Таблица 9 – Численность персонала ПАО СК «Росгосстрах»

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %	Штат, тыс. чел.	Уд. вес, %
Управленческий персонал	30	20	26	17,56	21	14,58
Производственный персонал	120	80	122	82,44	123	85,42
Всего	150	100	148	100	144	100

В 2018 г. численность управленческого персонала составила 21 тыс. чел., а производственного персонала – 123 тыс. человек. Изменилось соотношение управленческого и производственного персонала в общей численности персонала организации в 2018 г. по сравнению с 2017 г. Анализ численности, рабочих кадров компании ПАО СК «Росгосстрах» проведем по данным таблицы 10.

Таблица 10 – Анализ численности рабочих кадров ПАО СК «Росгосстрах» в 2017–2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Численность персонала на начало года, тыс. чел.	150	148	144
Принято на работу, тыс. чел.	23	24	29
Выбыло, чел., в том числе	23	24	29
по собственному желанию	21	20	27
уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	4	0
по согласованию сторон	0	0	2
Численность персонала на конец года, тыс. чел.	150	148	144
Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	150	148	144
Количество работников, проработавших весь год, тыс. чел	129	124	115

Согласно данным таблицы 10 наибольшее движение в численности кадров предприятия ПАО СК «Росгосстрах» было в 2017–2018 гг., когда было уволено 53 тыс. чел. В целом на протяжении анализируемого периода, среднесписочная численность персонала на предприятии выросла в связи с увеличением объема заказов у предприятия. Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО СК «Росгосстрах» в 2016–2018 гг. представлены в таблице 11.

Согласно данным таблицы 11 коэффициенты оборота по приему и выбытию персонала имели максимальное значение в 2016–2018 гг., что подтверждает

данные предыдущей таблицы. Наибольшее значение постоянства кадров было достигнуто в 2018г., и в этот год текучесть кадров была минимальной.

Таблица 11– Показатели эффективности управления кадрами компании ПАО СК «Росгосстрах»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент оборота по приему работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,153	0,162	0,201
Коэффициент текучести кадров	0,153	0,162	0,201
Коэффициент постоянства кадров	0,86	0,837	0,798

Состав и структура персонала ПАО СК «Росгосстрах» по возрастному признаку представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Состав и структура персонала ПАО СК «Росгосстрах» по возрастному признаку

Возрастной признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%	Тыс. чел.	Уд. вес,%
18–30 лет	63	42	63	42,56	71	49,3
31–40 лет	47	31,33	46	31,08	44	30,55
41–50 лет	32	21,33	32	21,62	21	14,58
51–60 лет	8	5,34	7	4,74	8	5,57
Всего	150	100	148	100	144	100

Согласно таблице 12 можно проследить показатели состава и структуры персонала компании ПАО СК «Росгосстрах» по половозрастному и квалификационному признакам.

Наглядно состав и структура персонала ПАО СК «Росгосстрах» по возрастному признаку в 2018 г. представлена на рисунке 7.

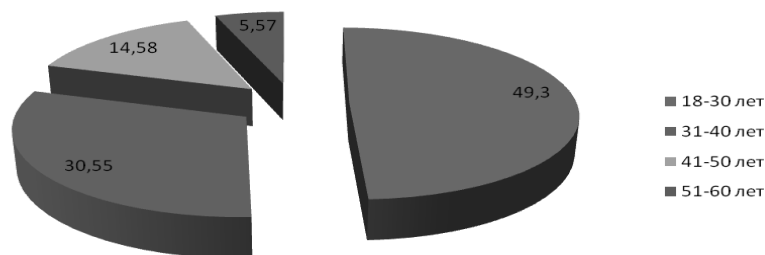


Рисунок 7 – Состав и структура персонала ПАО СК «Росгосстрах» по возрастному признаку в 2018 г.

На рисунке 7 показано, что в штате организации работали 49,3% сотрудников в возрасте 18 – 30 лет, 31 – 40 лет – 39,55% сотрудников, 14,58% сотрудников в возрасте 41 – 50 лет и всего 5,57% в возрасте 51 – 60 лет. Большинство сотрудников организации находятся в возрасте 18–30 лет в виду сферы деятельности организации и необходимости хорошего здоровья и физической подготовки производственного персонала.

В таблице 13 представлена численность персонала по половому признаку.

Таблица 13 – Численность персонала ПАО СК «Росгосстрах» по половому признаку

Пол	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %
Женщины	136	90,7	135	91,2	133	92,3
Мужчины	14	9,3	13	8,8	11	7,7
Всего	150	100	148	100	144	100

Исходя из таблицы 13 в ПАО СК «Росгосстрах» на протяжении трех лет наблюдается превышение численности мужчин в персонале. Так, например, в 2018 г. в организации работает 92,3% женщин и всего 7,7% мужчин.

Далее проведем анализ численности персонала ПАО СК «Росгосстрах» по квалификационному признаку и отобразим в таблице 14.

Таблица 14 – Численность персонала ПАО СК «Росгосстрах» по квалификационному признаку

Квалификационный признак	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %
Руководитель	6	4	6	4,1	6	4,2

Руководитель среднего звена	24	16	20	13,5	15	10,4
Производственный персонал	120	80	122	82,4	123	85,4
Всего	150	100	148	100	144	100

Данные таблицы 14 наглядно представлены на рисунке 8.

Исходя из рисунка видно, что основную часть численности персонала ПАО СК «Росгосстрах» в 2016–2018 гг. занимает производственный персонал. Например, в 2018 г. производственный персонал составляет 85,4% в общей численности персонала организации. Руководители занимают 4,2%, а руководители среднего звена 10,4% в общей численности персонала организации в 2018 г. Численность персонала ПАО СК «Росгосстрах» по квалификационному признаку представлена на рисунке 8.

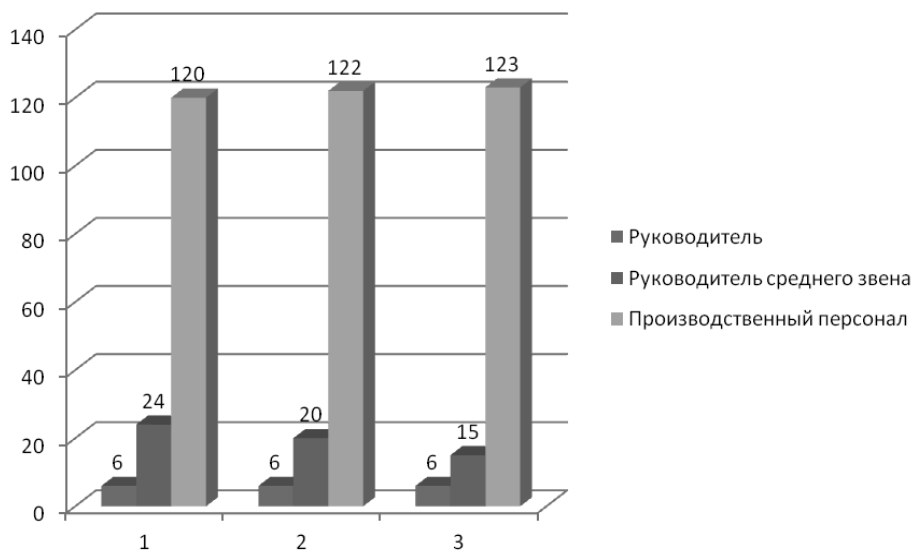


Рисунок 8 – Численность персонала ПАО СК «Росгосстрах» по квалификационному признаку

Проанализируем численность персонала организации по уровню образования в таблице 15.

Таблица 15 – Численность персонала ПАО СК «Росгосстрах» по уровню образования

Квалификационный признак (образование)	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %	Тыс. чел.	Уд. вес, %



Высшее	30	20	26	17,56	21	14,58
Среднее профессиональное	28	18,67	50	33,78	60	41,67
Среднее общее	35	23,3	28	18,9	27	18,75
Среднее специальное	38	25,3	29	19,59	24	16,7
Незаконченное среднее	19	12,73	15	10,17	12	8,3
Всего	150	100	148	100	144	100

Исходя из таблицы 15 наблюдаем, что в течение трех лет выросла численность сотрудников со средним профессиональным образованием, к 2017 г. снизилась численность сотрудников со средним общим и средним специальным образованием. Кроме того, в 2017 г. снизилась численность сотрудников с незаконченным высшим образованием.

Удельный вес сотрудников с высшим образованием в общей численности персонала ежегодно растет и в 2017 г. составляет 14,58%. В 2017 г. в организации работали 41,67 сотрудников со средним профессиональным образованием, 18,75% сотрудников со общим средним образованием и 16,7% – с средним специальным образованием. Кроме того, 8,3% сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» имели незаконченное высшее образование.

Итак, численность персонала в ПАО СК «Росгосстрах» ежегодно снижается и составила в 2017 г. 144 тыс. человек. При этом основная доля приходится на персонал в возрасте от 18 до 30 лет, преобладают мужчины в виду деятельности организации. По квалификационному признаку основное количество приходится на производственный персонал, так как предприятие оказывает услуги. Рост количества численности персонала обусловлено ростом объемов деятельности и, соответственно, объема работы у сотрудников.

Организационная культура на предприятии ПАО СК «Росгосстрах» характеризуется высоким профессионализмом сотрудников, следовательно, скорость выполнения работы такими сотрудниками достаточно высока. Однако, внимание здесь не уделяется, прежде всего, не групповому эффекту, а индивидуальным потребностям руководителя, следовательно, рядовые

сотрудники (производственный персонал) имеют право на собственное мнение в решении организационных вопросов, что в некоторой мере не создает благоприятную рабочую атмосферу в коллективе и даёт стимул к труду.

Прием сотрудников на работу в ПАО СК «Росгосстрах» осуществляется отделом кадров. Все сотрудники после приема на работу проходят обучение по комплексу целевых образовательных программ. Из всех ключевых проектов системы половина тесно связана с процессом адаптации персонала: «Базовый курс специалиста», (для категории рабочих) является собственно чисто адаптационной программой, а «Кадровый резерв» (для категории менеджеров) является программой, которая содержит элементы адаптации руководителей. Кроме того, все сотрудники ежегодно проходят обучение и тестирование по технике безопасности.

Для руководящего персонала предусмотрена разработка индивидуальных планов развития. Кроме того, учитывая, что основной профиль компании, активно используется инструмент наставничества для категории рабочих и коучинг – для категории менеджеров.

Продолжительность программы адаптации новых сотрудников 4 недели, в течение которых с новыми сотрудниками работает наставник, руководитель, который всячески помогает быстрее войти в курс дела и влиться в коллектив.

Кроме того, в ПАО СК «Росгосстрах» проводится оценка эффективности обучения персонала, которая заключается в:

- оценка реакции сотрудников (через анкету обратной связи);
- оценка знаний участников до и после обучения;
- оценка изменений в поведении на рабочем месте по итогам обучения;
- оценка измеряемых показателей эффективности обучения;
- оценка экономического эффекта от обучения.

Рассмотрим антистрессовые технологии, применяемые в управлении персоналом ПАО СК «Росгосстрах»:

- снижение организационной неопределенности, прояснение (конкретизация) организационных целей, что позволяет каждому сотруднику быть четко осведомленным в том, ради чего работает компания и к чему стремится;
- руководство доносит в среду работников организационно–значимые мотивы и стереотипы организационного поведения;
- также руководство устраняет и предотвращает появление несправедливости в распределении ответственности;
- происходит постоянное совершенствование структуры каналов внутриорганизационного обмена информацией, с целью предотвращения недостаточной информированности или утаивания;
- применение гибких временных графиков для отдельных должностей;
- проведение корпоративных тренингов, которые расширяют профессионально–деловые возможности персонала и снижают стресс неподготовленности к новым задачам;
- коучинг;
- проведение программ адаптации новых членов организации;
- разработка эффективной организационной культуры, с целью устранения когнитивно–эмоционального фактора, порождающего стресс;
- развитие эмоциональной компетентности работников организации и в первую очередь, ее руководителей;

Некоторые из вышеперечисленных технологий предотвращения стресса находятся на этапе внедрения, а некоторые уже активно применяются длительное время. Поэтому, несмотря на то, что предприятие ПАО СК «Росгосстрах» в современных условиях не может решить все стрессовые проблемы своего коллектива, оно все же имеет определенную структуру борьбы с уже имеющимися стрессами и программу по их предотвращению.

Например, активное применение коучинга, оказывает благотворное влияние на климат в коллективе. Программа состоит из еженедельного коучинга,

рассчитанного на полное количество работников предприятия, где пройти тренинг может любой сотрудник совершенно бесплатно.

Это дает возможность в определенной степени поддержать своих работников, однако, кроме этого, для руководящего персонала проходят еженедельные курсы кейс-стади, которые позволяют топ–менеджерам развивать и совершенствовать свои способности и навыки по разрешению конфликтных ситуаций и стрессов в работе компании. Проведение корпоративных тренингов позволяет расширить профессионально–деловые возможности персонала, и снижают стресс неподготовленности к новым задачам.

Кроме того, каждый сотрудник предприятия имеет также личную антистрессовую программу, для преодоления стрессовых нагрузок, а также предупреждения (профилактики) вероятных последствий стресса.

В подобную программу входят:

- приемы у штатного психолога;
- развитие эмоциональной сферы, насыщения ее позитивным содержанием и оптимистичными ожиданиями, путем вовлечения сотрудника в принятие важных для компании решений, чтобы каждый сотрудник мог ощутить свою значимость.

Что касается процедуры высвобождения персонала, то в данной ситуации ПАО СК «Росгосстрах» придерживается такой политики высвобождения, которая в соответствии с трудовым законодательством РФ при увольнении по сокращению штатов преимущественное право на оставление на работе отдает:

- работникам с более высокой квалификацией;
- семейным работникам (тем, что имеют двух и более детей и тем, в семье которых нет других лиц с самостоятельным заработком);
- работникам, имеющим длительный стаж непрерывной работы в ПАО СК «Росгосстрах»;
- работникам, повышающим свою квалификацию без отрыва от работы в соответствии с выполняемой работой.

Поскольку сокращение штатов в ПАО СК «Росгосстрах» используется для укомплектования организации наиболее квалифицированными кадрами, в соответствии с трудовым законодательством вправе в пределах однородных профессий и должностей осуществлять перегруппировку работников и переводить более квалифицированных из них, должность, которая сокращается на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного сотрудника.

Кроме того ПАО СК «Росгосстрах» заботится о сотрудниках, которые увольняются по собственному желанию или сокращаются по каким-то определенным причинам. С этой целью ПАО СК «Росгосстрах» заключил договор с HR-агентством «Профи» по внедрению программы аутплейсмента. Внедрение данной программы в ПАО СК «Росгосстрах» позволяет:

- сохранить положительный имидж организации, как в глазах покидающих ее работников, так и в глазах остающихся;
- сохранить благоприятный психологический и моральный климат в ПАО СК «Росгосстрах»;
- поддержать лояльности сотрудников;
- предотвратить обращение высвобождающегося персонала в судебные (арбитражные) органы с целью «восстановления справедливости», что также может испортить имидж организации;
- инвестиция в бренд «работодатель мечты»;
- появление шанса, что нужный сотрудник не уйдет к конкуренту;
- получение организацией сведений о дальнейшей трудовой биографии сокращаемого сотрудника;
- возможность дальнейшего сотрудничества с теми, кто был ранее сокращен.

С целью исследования возможности применения системного подхода к управлению персоналом в ПАО СК «Росгосстрах» остановимся подробнее на составляющих данной системы.

Итак, для того, чтобы применить системный подход необходимо определить объект данной системы. В данном случае объектом выступает персонал ПАО СК «Росгосстрах». Предметом выступает совокупность мероприятий в рамках системного подхода управления персоналом.

Системный подход к управлению персоналом предполагает постановку SMART-целей, которые являются конкретными и реализуемыми в обозримом будущем. В ситуации с ПАО СК «Росгосстрах» SMART-целью является разработка эффективной системы управления персоналом и реализации ее в срок 3 квартал 2018 г.

Данная цель является обозримой и достижимой. Однако, реализация ее невозможна без проведения исследования возможности применения системного подхода к управлению персоналом. Для того, чтобы получить наиболее объективную информацию необходимо провести опрос сотрудников, которые и будут участниками разрабатываемого системного подхода. В данном случае проведен опрос (анкетирование), которое позволит выявить на какие основные аспекты эффективного управления персоналом в рамках системного подхода необходимо обратить внимание.

Во время анкетирования было опрошено 1400 сотрудников. Все опрошенные являлись сотрудниками ПАО СК «Росгосстрах».

Среди опрошенных оказалось больше женщин, чем мужчин, а именно 1120/280 человек соответственно, связано это с тем, что женщин больше в коллективе. В частности учтено анкетный опрос сотрудников, который произведен по методу мягких параметров оценки.

На вопрос, Вам нравится работать в ПАО СК «Росгосстрах»? результаты ответов приведены на рисунке 9.

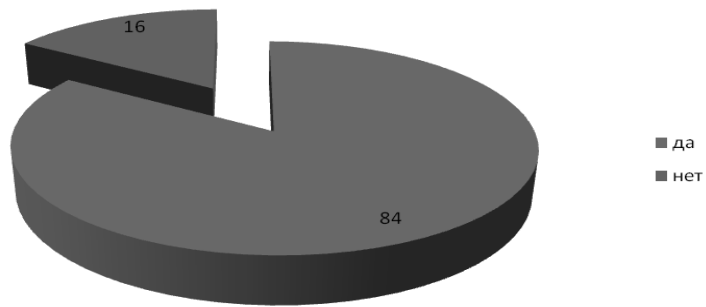


Рисунок 9 – Отношение к работе

Респонденты ответили «Да» – 84% и «Нет» – 16

На вопрос, Вы удовлетворены системой управления персоналом в ПАО СК «Росгосстрах»? результаты ответов приведены на рисунке 10.

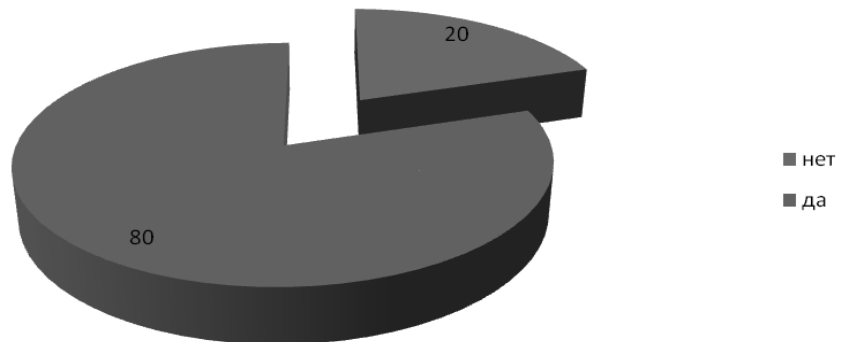


Рисунок 10 – Удовлетворенность системой управления персоналом

Респонденты ответили «Да» – 80% и «Нет» – 20%.

На вопрос, на Ваш взгляд отвечает ли Ваша заработная плата затраченным Вами усилиям? Респонденты ответили так (рисунок 11).

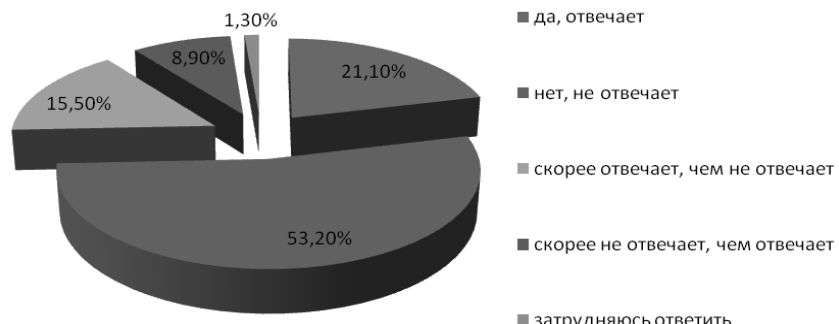


Рисунок 11 – Соотношение зарплаты и затраченных усилий

53,2% сотрудников ответили, что заработная плата не отвечает затраченным усилиям, 8,9% – скорее не отвечает, чем не отвечает. В свою очередь 21,1% ответили, что заработная плата полностью отвечает затраченным ими усилиям, 15,5% ответили, что скорее отвечает, чем не отвечает и только 1,3% респондентов затруднились дать ответ на данный вопрос.

На вопрос, Какого рода мотивацию Вы хотели бы иметь? респонденты ответили так ( см. рисунок 12).

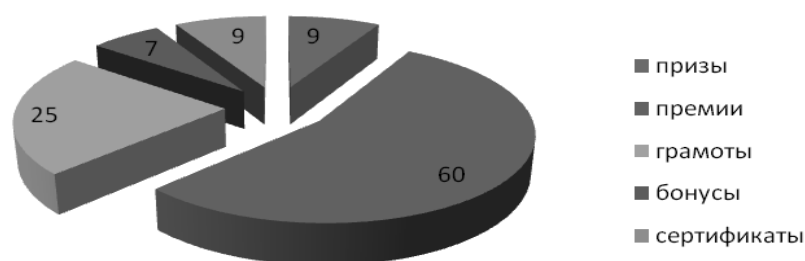


Рисунок 12 – Предпочтения видов мотиваций

Респонденты ответили «Премии» – 60% и «Грамоты» – 25%. «Призы» и «Сертификаты» по 9%. Меньше всего в процентном отношении занял ответ «Бонусы», который занимает всего 7% от общего диапазона.

На вопрос, Вы удовлетворены отношением руководства к Вам? респонденты ответили следующим образом (см. рисунок 13).

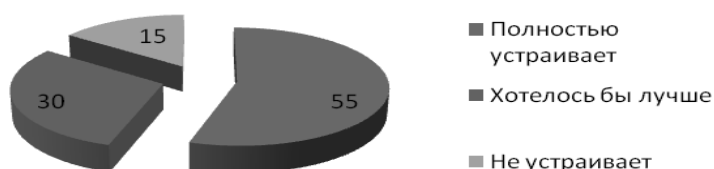


Рисунок 13 – Отношение руководства к сотрудникам



При опросе респондентов, было выявлено, что большинство опрошенных определенно считают, что «отношение руководства полностью их устраивает» – 55%. Второе место занял ответ «хотелось бы лучше» с долей 30%, и только 15% выбрали ответ «не устраивает».

На вопрос задумываетесь ли Вы о поиске другой работы? Респонденты ответили так (см. рисунок 14).

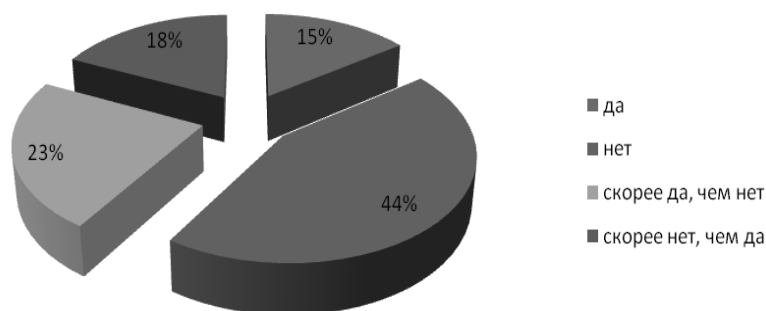


Рисунок 14 – Мнение респондентов относительно поиска другой работы

Исходя из данных опроса, респонденты ответили таким образом: 44% сотрудников сообщило, что не задумывается о смене работы, 18% – скорее не задумывается, чем задумывается. 15% сотрудников задумываются о смене работы, а 23% – скорее задумываются, чем не задумываются.

Таким образом, проанализировав ответы респондентов на вопросы анкетирования, следует обобщить, что сотрудники ПАО СК «Росгосстрах» отдают предпочтение различным видам стимулирования, не все сотрудники довольны отношением руководства к ним, программам стимулирования, а также обращают внимание на различные виды стимулирования. Кроме того, для сотрудников важно отношение руководства к ним.

Многие сотрудники, занимающиеся непосредственно сбытом услуг и работой с клиентами хотели бы получать премии, бонусы, грамоты и т.д. Это мотивировало бы их работать лучше на благо компании. Проанализировав отношение сотрудников ПАО СК «Росгосстрах», к системе управления персоналом, а также исследовав их предпочтения в стимулирования труда,

следует разработать рекомендации по разработке системы стимулирования и стимулирования труда персонала с целью повышения эффективности деятельности организации и улучшения качества труда, что и будет проведено далее.

Исходя из результатов проведенного анкетирования было выявлено, что большинство сотрудников производственного персонала работают в организации от 1 до 3 лет и уже подумывает о смене работодателя. Причинами того являются следующие обстоятельства: отсутствие материального стимулирования труда, так как премии получает только управленческий персонал, а большинство производственного персонала предпочли бы также получать премии в конце года, и в дальнейшем продолжать получать фиксированную заработную плату.

Многие сотрудники считают затраченные усилия на выполнение работ не соразмерными с оплатой труда. Кроме того, многие предпочли бы получать комплексную мотивацию труда, включающую материальные и нематериальные элементы. Итак, руководству ПАО СК «Росгосстрах» в обязательном порядке необходимо обратить внимание на недовольство производственного персонала отсутствием стимулирования труда, а также на возможность массового увольнения по вышеупомянутым причинам.

Результаты анкетирования позволили выявить целесообразность применения системного подхода к управлению персоналом в ПАО СК «Росгосстрах». Так как ответы респондентов показали, что сотрудники хотели бы, чтобы управление персоналом имело систематический характер, а также, чтобы мероприятия по повышению эффективности деятельности, стимулирования труда работников применялись систематически и в комплексе, а это означает, что необходимо применять системный подход к управлению персоналом. Это значит, что все запланированные мероприятия должны быть обоснованы результатами исследований, применяться с определенной периодичностью и в комплексе с другими мероприятиями.

Итак, в ПАО СК «Росгосстрах» существуют такие проблемы в управлении персоналом, как:

- отсутствие оплачиваемых отпусков;
- отсутствие декретных выплат;
- отсутствие оклада в первые 6 месяцев при выполнении плана;
- рост текучести кадров;
- отсутствие эффективной системы стимулирования персонала.

Итак, в ПАО СК «Росгосстрах» реализуется кадровая политика, которая формируется на отборе квалифицированного персонала, который умеет работать в команде, его развитию и повышению квалификации. Политика высвобождения персонала соответствует действующему законодательству РФ. Проведенный анализ позволяет утверждать, что ПАО СК «Росгосстрах» ведет достаточно активную кадровую политику, направленную на обучение и развитие персонала, и его карьерный рост.



### 3 ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

#### 3.1 Анализ системы стимулирования персонала ПАО СК «Росгострах»

Рассмотрим, имеющие виды системы оплаты труда в организации ПАО СК «Росгосстрах». Применяется два вида – повременно-премиальная и сдельная. Категория таких работников, как страховые агенты является основным звеном в страховой компании. Работа агента заключается в поиске все большего количества новых клиентов, консультирование по страховым продуктам и непосредственно заключение договора на оказание страховых услуг. Также немаловажно заниматься удержанием своего портфеля, другими словами, удерживать клиентов своей компании, продлять с ними договоры, не позволять уйти из компании. Страховые агенты имеют процент от каждого проданного ими страхового продукта. У каждого страхового продукта имеется свой коэффициент, он может зависеть от спроса на данный страховой продукт.

Чем он выше, тем выше заработная плата у страхового агента. Так как их зарплата складывается в основном за счет процента с заключенных договоров. Рассмотрим подробнее на примере, во время введения нового продукта страхования - автогражданской ответственности, были установлены следующие коэффициенты:

- начисление 1 процент по договорам страхования агентов, работающего в офисе, в свою очередь когда процент простого страхового агента составил 10 и более. Процент по договорам также может зависеть от категории и квалификации сотрудника. Существуют как наиболее выгодные страховые продукты, так и менее прибыльные для страховых агентов. К наиболее привлекательным в финансовом плане относятся такие страховые продукты как; страхование автомобилей, страхование разных видов недвижимости. Данные виды страховок остаются по настоящее время более прибыльными для страховых агентов, если

брать в сравнение со страхованием жизни и здоровья, от несчастного случая физических лиц.

В компании существует определенная система категорий для страховых агентов. Заключается в следующем: в случае выполнения плана сотрудником за определенный период, в данном случае за три месяца, по тем видам страховых продуктов, которые были установлены в плане продаж, сотруднику присваивается следующая категория. Соответственно при переходе на более высокую категорию, сотрудник получает совершенно другую систему начисления процентов за продажу страховых продуктов. Исходя из всего вышеперечисленного, можно с уверенностью сказать, что начисление заработной платы страховым агентам выстроено в соответствие с регламентом выплаты компенсаций. Но все-таки наличие одних лишь выплат процентов с заключенных договоров, влечет за собой неуверенность страховых агентов в завтрашнем дне. Сотрудник не имеет четкого прогноза и уверенности о количестве заключенных договоров в следующем месяце, а ведь от этого зависит его заработная плата и определенные обязательства, например выплата ежемесячного платежа по ипотечному кредиту заставляет человека чувствовать неуверенность в том, что будет с его уровнем жизни завтра.

Данный вид оплаты труда может оказывать негативное воздействие не только на страховых агентов, но и на страховую компанию в целом. Данный фактор может оказать негативное влияние на кадры. А именно на увеличение текучести кадров, отсутствием привлекательности условий труда для новых сотрудников. Для того, чтобы минимизировать возникновение и воздействие данных рисков было принято решение о принятии страховых агентов в штат и выплаты им окладной части, при условии выполнения плана и достижении 3 категории

Вопрос оплаты труда страховым агентам несомненно является одним из важнейших, но наибольшую значимость имеет вопрос начисления заработной платы менеджерам. Менеджер страховой компании является главным звеном

компании. Это объясняется тем, что именно от профессиональной деятельности менеджеров (от их умения найти контакт с каждым страховым агентом), зависит прибыль организации в целом, так как менеджер обязан выстроить работу своих страховых агентов таким образом, чтобы они были нацелены на достижение больших

результатов (направленность на увеличение числа новых договоров и удержание, уже имеющихся).

Как уже было сказано и обосновано выше основной функцией менеджеров является курирование страховых агентов. Менеджер, конечно занимается ведением отчетности, проверкой правильности оформления договоров, но его основная задача состоит в обучении страхового агента, постановке целей и задач перед агентами, обучение ведения деловых встреч и многое другое. Также менеджеру крайне необходимо своевременно информировать страхового агента обо всех изменениях, которые происходят в компании. Не просто ведет учет поступлений от страховых услуг и проверяет правильность оформления документов - его задача дать как можно больше знаний страховому агенту, довести до страхового агента все изменения, которые происходят в условиях страхования.

Для начисления заработной платы менеджерам применяется повременная - премиальная система. Премия положена менеджеру только при условии выполнения плана.

В страховой компании «Росгосстрах» обеспечивается безопасность деятельности работников, в коллективе царит здоровая рабочая атмосфера, располагающая к комфортному нахождению персонала на рабочем месте независимо от статуса, со стороны руководства проявляется уважение к работнику. На рисунке 15 рассмотрим актуальную на сегодняшний день систему стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах».

Рассмотрим подробнее стимулы работников страховой компании. Главным стимулом являются бонусы. Главной целью ПАО СК «Росгосстрах» выступает является получение прибыли. По завершении каждого периода (в течении 3 месяцев), производится сбор данных, их систематизация и анализ показателей которые планировались и которые получены в итоге. И исходя из того, выполнен план или нет и рассчитывается квартальная премия.



Рисунок 15 - Актуальная система стимулирования персонала ПАО СК  
«Росгосстрах»

Еще одним важным стимулом является организация обучения сотрудников за счёт средств компании. Например, оплата учебы в условиях большой конкуренции на рынке труда выступает очень сильным стимулом. А также важное значение, имеет обмен опытом.



Также важную роль играет получение бесплатного медицинского обслуживания сотрудников компании, частичная или полная оплата путёвок в санатории области, оплата добровольных медицинских полисов на сотрудников.

Все сотрудники имеют льготные условия в оформлении любой страховой программы.

Также все сотрудники имеют социальный пакет, в который включены: оплачиваемые ежегодные и дополнительные отпуска, оплата больничных работника, оплата обучения и повышения квалификации. Исходя из перечисленных стимулов видно, что ПАО СК «Росгосстрах» осуществляет деятельность согласно Трудового Законодательства. Этот фактор является одним из основополагающих в системе стимулирования.

Взаимоотношения с начальством на предприятии также является важным стимулом. Нельзя добиться от персонала полной отдачи своего рабочего потенциала на благо и достижения целей компании, если в коллективе существует напряженная обстановка со стороны руководства или в трудовом коллективе. В компании «Росгосстрах» присутствует благоприятный климат к рабочей атмосфере. Отмечается уважительное отношение как со стороны персонала к руководству, так и наоборот, также отмечается здоровая рабочая атмосфера

Возможность работы по свободному графику также является положительным моментом влияния на стимулирование сотрудников. Данный вид графика необходим, например студентам, которые пытаются совмещать рабочую деятельность, с обучением в учреждениях.

Постоянное проведение обучения и прохождение аттестации (подтверждение своей квалификации, за счет данных мероприятий повышается квалификация персонала, а следовательно это отражается в будущем на оплате труда, и продвижению по карьерной лестнице.

В ПАО СК «Росгосстрах» отмечается также наличие кадрового резерва. Следовательно у каждого желающего возникает возможность существует работать в данной страховой компании.

В ПАО СК «Росгосстрах» существует возможность среди своих сотрудников на проявление своего потенциала не только в непосредственно страховании, но и решении творческих задач, связанных с деятельностью компании.

### 3.2 Проект повышения эффективности системы стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах»

На рисунке 16.представлена усовершенствованная система стимулирования ПАО СК «РОСГОССТРАХ»



Критерии:	<p><b>Рост количества заключенных договоров на 10% и из суммы на 6% для агентов</b></p> <p><b>Рост количества на 10% обслуженных потребителей и улучшение качества обслуживания потребителей (увеличение положительных отзывов о компании со стороны обслуженных потребителей)</b></p> <p><b>Выполнение плана на 100%</b></p> <p><b>Увеличение средней продолжительности работы в компании до 2 лет</b></p>
-----------	---

Рисунок 16 – Усовершенствованная система системы стимулирования ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

Исходя из того, что результатом трудовой деятельности в страховой компании служит продукт, целесообразно применить к использованию переменную заработную плату - сдельную, потому что данный вид оплаты труда предполагает выплаты, фиксированной компанией суммы вознаграждения работнику за выполненный объем работ. В итоге формирование заработной платы происходит из таких составляющих как окладная часть и например компенсационного пакета (рисунок 17).

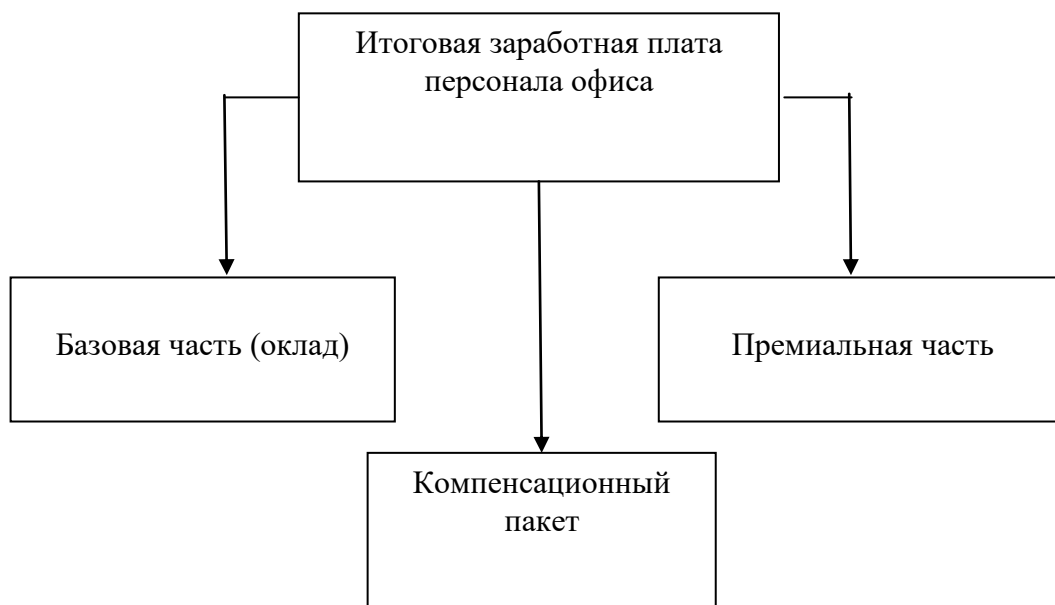


Рисунок 17 – Предлагаемая система материального стимулирования персонала офисных работников

По формуле итоговую заработную плату можно рассчитать так:

$$ЗП = Бч + Пч + Кп,$$

где ЗП – итоговая заработная плата, тыс.р.;

Бч – базовая часть, тыс.р.;

Пч – премиальная часть, тыс.р.;

Кп – компенсационный пакет.

Предприятие заинтересовано в нескольких аспектах производительности труда - увеличение объема продаж, прибыльности, поэтому вознаграждение сотрудников должно определяться на основе учета этих факторов.

Предлагается в премию внести описанные ниже коэффициенты. Предлагается введение основных надбавок сотрудникам с использованием коэффициентов, выплачиваемых ежемесячно (рисунок 18).

Решение о выплате надбавки принимает председатель в соответствии с оценкой поведения сотрудника за определенный период на основе выделенных критериев и составленных протоколов, в которых фиксируются положительные действия. Далее каждому показателю присваивается свой коэффициент.

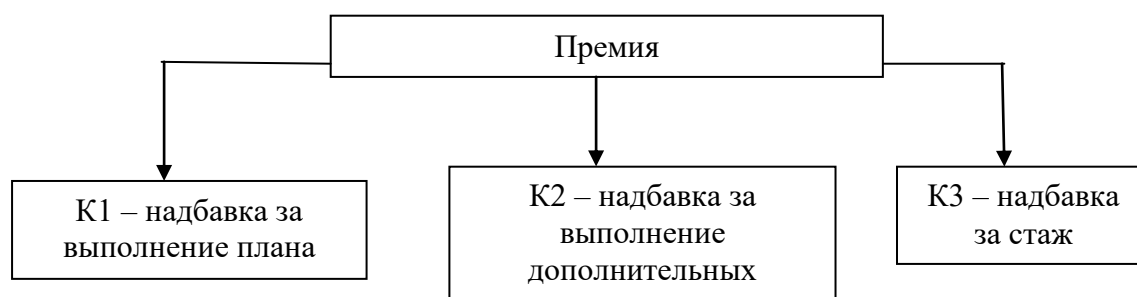


Рисунок 18 – Система премирования

В таблице 16 представлены значения коэффициента К1 в зависимости от выполнения плана.

Таблица 16 – Таблица соответствия

№ п/п	Процент выполнения плана	Надбавка к окладу
1	До 100%	0%
2	100-105%	2%
3	105-110%	3%
4	Более 110%	4%

В таблице 17 представлены значения коэффициента за выполнение

дополнительных обязанностей. Это могут быть случаи выполнения обязанностей за заболевшим сотрудником.

Таблица 17 – Таблица соответствия

№ п/п	Количество дней	Надбавка к окладу
1	До 5 дней	0%
2	5-10 дней	2%
3	10-20 дней	4%
4	20-30 дней	6%

Надбавка за стаж - коэффициент КЗ (таблица 18): позволяет учитывать лояльность сотрудников по отношению к компании и индексировать денежное вознаграждение в сторону повышения.

Таблица 18 – Коэффициент КЗ

№ п/п	Стаж работы	Надбавка к окладу
1	До 2 лет	0%
2	От 2 до 5 лет	2%
3	От 5 до 10 лет	3%
4	Свыше 10 лет	4%

Показатели работы сотрудников определяются руководителем отдела. На основании показателей и соответствующих им коэффициентов устанавливается размер премии. Определение размера премии проводится следующим образом:

$$П = К1 \times К2 \times К3,$$

где К1 – надбавка за качество работы;

К2 – надбавка за выполнение дополнительных обязанностей;

К3 – надбавка за стаж.

Определим максимальный размер надбавок.

$К=4+6+4=14\%$ , т.е. максимальная премия составит 14% от оклада.

Компенсационный пакет - важная составляющая часть политики управления персоналом, которая при грамотной разработке может стать эффективным способом привлечения и удержания ценных кадров.

Далее представим подробное описание данного мероприятия.

Компенсационный пакет для сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» представляет собой 2 варианта выплат.

Далее представим компенсационный пакет в двух вариантах выплат сотрудникам компании:

Вариант 1 – Производство дополнительных отчислений на накопительную пенсию сотрудника, в Негосударственный пенсионный фонд «Росгосстраха» в размере 7000 рублей;

Вариант 2 – Подходит для сотрудников, которые имеют ипотечные кредиты. Производство выплаты компенсаций в размере 35% (7000 руб.) от средней суммы ежемесячного платежа.( средний ежемесячный платеж по ипотечному кредитованию составляет 20000 руб.)

В современных условиях жизни населения мотивационному механизму оплаты труда отводится не просто большая, а главенствующая роль. Реализовать материальный аспект мотивации труда, предложено путем повышения справедливости оплаты труда.

Для высокой эффективности труда со стороны рабочего персонала крайне важно наличие четкой, устойчивой связи между размером материального вознаграждения работника и тем, уровнем и объёмом работы который был выполнен им, для получения данного вознаграждения. Среди составляющих, в заработной плате должна присутствовать прямая зависимость от проделанной работы и получением достигнутых результатов.

Для достижения предприятием поставленных целей необходимо, чтобы каждый работник стремился получить максимально возможный результат, при этом не только материальное, но и нематериальное вознаграждение должно соответствовать его ожиданиям.

Для достижения предприятием поставленных целей необходимо, чтобы каждый работник стремился получить максимально возможный результат, при этом не только материальное, но и нематериальное вознаграждение должно соответствовать его ожиданиям.

В совершенствовании системы мотивации необходимо сделать упор на инструменты нематериальной мотивации. Коллектив ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и культурно-развлекательных мероприятиях, более широком признании заслуг.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом ПАО СК «РОСГОССТРАХ».

Такие системы стимулирования как: система премирования и система нематериальной мотивации обе направлены обеспечение и стимулирования работников к трудовой деятельности в данной организации, но их действие, оказывающее на сотрудников различно. Таким образом, система премирования, пробуждает и активизирует в работнике повышение стремления к качественному выполнению его основной и обязательной функции, а система нематериальной мотивации в свою очередь должна быть направлена на увеличение приверженности и лояльности сотрудника к организации, большей заинтересованности сотрудника к осуществлению эффективной деятельности, приводящей к достижению успеха. А также исключении шаблонной деятельности каждого сотрудника, к пробуждению проявления своих индивидуальных качеств, стремление к проявлению инициативности на благо организации и свою личную заинтересованность.

В таблице 20 приведены предложения по внедрению нематериального стимулирования сотрудников ПАО СК «РОСГОССТРАХ».

Итак, на основе выявленных недостатков предложим пути совершенствования системы мотивации:

- проведение конкурса на звание «Лучший работник года»;
- оптимизация механизма премирования сотрудников на основе нематериального стимулирования;
- организация спортивных мероприятий.

Таблица 20 – Предлагаемые элементы нематериального стимулирования сотрудников ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

Инструменты нематериальной мотивации	Достижимый результат
--------------------------------------	----------------------

Организация корпоративных мероприятий: посещение кинотеатров, театра	Удовлетворение потребности родственности (общение, признание, причастность) и повышение приверженности компании, развитие корпоративной культуры
Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом	Повышение сплоченности коллектива
Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн, и т. д.	Повышение степени удовлетворения потребности в существовании и корпоративном общении
Фотографии лучших работников месяца вывешивать на доске Почета, установленной в фойе, где их могут видеть коллеги, клиенты и деловые партнеры	Повышение удовлетворенности процессом труда
Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года»	Повышение удовлетворения потребности, самовыражения, осознание работниками значимости своего вклада в общее дело

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

#### 1. Проведение конкурса на звание «Лучший работник года».

Для повышения престижа труда, создания условий для повышения профессионального мастерства, стимулирования работников к повышению труда, качества выполняемых работ, росту квалификации организовать конкурс профессионального мастерства «Лучший работник года». Критерии отбора: насколько работник успешно выполняет свои обязанности, соблюдает трудовую дисциплину и правила техники безопасности, владеет умением работать на современном оборудовании, принимает участие в обучении новеньких и оказывает поддержку другим членам коллектива. Сам процесс конкурса может быть разделен на три этапа.

Первый этап «Визитная карточка», где конкурсант рассказывает о себе, своей профессии.

Второй этап: теоретический, куда включаются вопросы:

- история развития предприятия;
- знания правил техники безопасности;
- знание технологии производства.

Третий этап: практический, который состоит из выполнения практических работ, согласно специальности. За каждый этап конкурса сотрудник получает



баллы. Победителями становятся работники, которые набрали максимальное количество баллов.

По завершению проведения конкурса, победители награждаются денежными премиями. По усмотрению руководства предприятия денежная форма призов может быть заменена на натуральную. В этом случае в качестве призов могут быть приняты: утюги, чайники, мультиварки, термосы, пылесосы, мобильные телефоны, подарочные сертификаты.

Сотрудникам, которые не победили в конкурсе предлагается введение дополнительных отгулов за хорошие показатели в работе. По мнению специалистов, самым распространенным способом выражения благодарности или оказания внимания сотруднику предприятия является вручение подарков.

2. Оптимизация механизма премирования сотрудников на основе нематериального стимулирования.

Анализ существующей системы мотивации показал необходимость совершенствования инструментов нематериальной мотивации, так как различные виды нематериального стимулирования существуют в организации разрозненно. Новая система мотивации будет способствовать организационной лояльности, преданности общему делу, ответственности, сплоченности коллектива и как следствие желанию работать с большей отдачей.

В соответствии с этим необходимо:

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;
- расширить социальный пакет с учетом возможностей учреждения и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника;
- улучшить качество мероприятий по досугу персонала;
- дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;
- планировать карьерный рост.

3. Доска почета.

ПАО СК «РОСГОССТРАХ» предложено положение о доске почета (приложение А). Данное предложение взято на рассмотрение руководителя.

#### 4. Организация спортивных мероприятий.

Так же предлагается организация спортивных мероприятий, таких как волейбол. Предлагается еженедельно арендовать спортивный зал на 2 часа, куда могут приходить все желающие сотрудники.

Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья посредством спортивных занятий;

- повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, а также за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;

- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению образования, продвижению по службе, самореализации через достижение высоких результатов работы и участие в делах компании;

- повышение сплоченности коллектива;

- повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекорпоративных целей;

- развитие кадрового потенциала.

Разработаем дерево целей на рисунке 19.

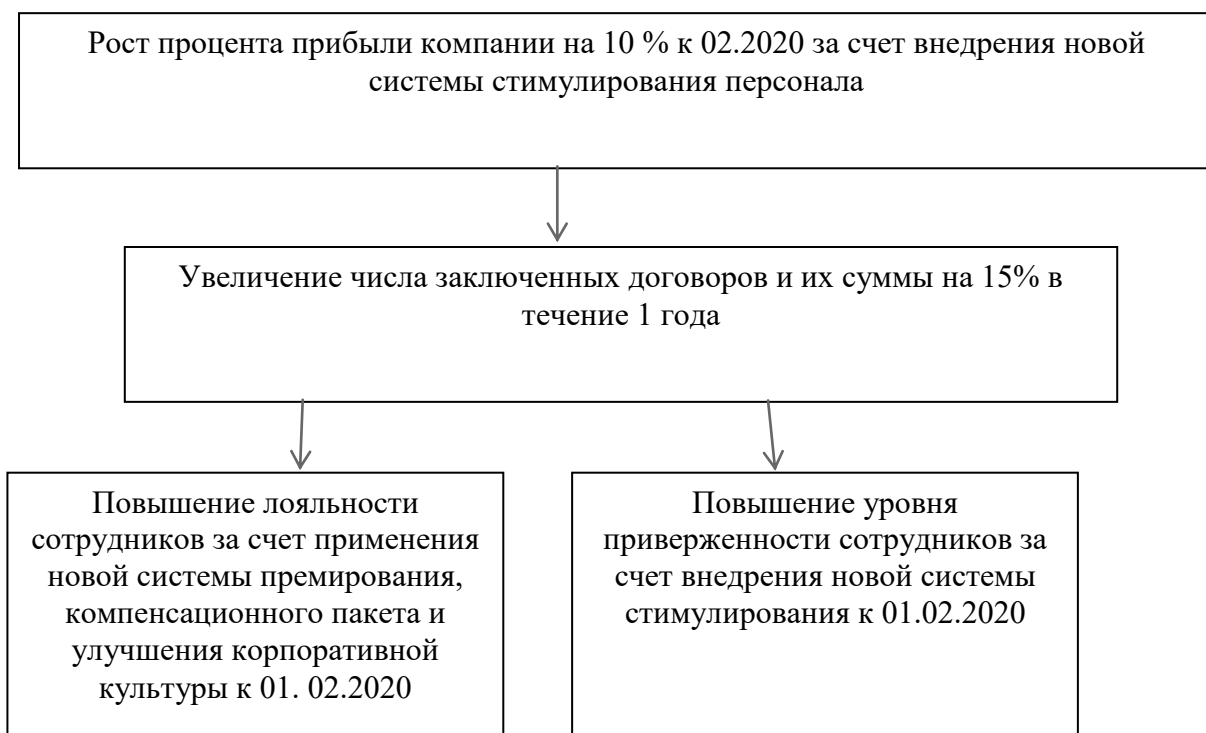




Рисунок 19 - Дерево целей проекта по совершенствованию системы стимулирования работников ПАО СК «Росгосстрах»

Любые изменения для сотрудников чаще всего вызывают негативные реакции, которые, как правило, могут повлиять на внедрение и осуществление проекта. Для того чтобы проанализировать и сократить сдерживающие силы необходимо составить поле сил по К. Левину (рисунок 20).



**Рисунок 20 – Поле сил К. Левина проекта по улучшению системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»**

Из рисунка 20 можно сделать вывод о том, что основной движущей силой, стимулирующей компанию на изменения, является потребность в совершенствовании системы стимулирования персонала.

Среди сдерживающих сил недостаток квалифицированных специалистов и сопротивление персонала оказывают влияние на попытки изменений в системе. Это может являться следствием отсутствия информации о требованиях работы и новых обязанностей. Зная причины возникновения сопротивления, можно правильно выбрать способ преодоления данного сопротивления. Наиболее приемлемым подходом для уменьшения сопротивления в данной ситуации будет представление информации.

Далее необходимо проанализировать риски проекта. Для каждого возможного риска целесообразно разработать мероприятия для того, чтобы предупредить их наступление. Критерии оценки рисков представлены в таблице 21.

**Таблица 21 – Оценка рисков проекта по улучшению системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»**

Критерии	Оценка
Вероятность появления риска	Очень высокая – 0,9
	Высокая – 0,7
	Средняя – 0,5
	Низкая – 0,3
	Очень низкая – 0,1
Серьезные последствия	Очень серьезные – 0,8
	Серьезные – 0,4
	Средние – 0,2
	Незначительные – 0,1
	Очень незначительные – 0,05

Анализ проектных рисков базируется на оценках рисков, которые заключаются в определении величины (степени) рисков.

Анализ рисков – важнейший этап анализа инвестиционного проекта. В рамках анализа решается задача согласования двух практически противоположных стремлений – максимизации ли и минимизации рисков проекта.

В таблице 22 представлена оценка рисков проекта по совершенствованию системы стимулирования персонала.

Таблица 22 – Оценка рисков проекта по улучшению системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах».

№	Вид риска	Характеристика	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэф-т влияния
R1	Увольнение сотрудников в результате недовольства системой оплаты труда	Не всех сотрудников может устроить новая система оплаты труда	0,5	0,2	0,1
R2	Рост затрат на оплату труда выше норматива	Возможность нехватки фонда оплаты труда	0,9	0,8	0,72
R3	Нежелание персонала к сплочению и проведению совместного времяпровождения и достижению лучших результатов	Незаинтересованность сотрудников к корпоративному общению, игнорирование совместных мероприятий и безынициативность к участию в конкурсах и самовыражению и достижению лучших результатов	0,7	0,8	0,56
R4	Использование неэффективных методов стимулирования труда.	Данный риск характеризуется неэффективными методами стимулирования, которые не приносят должного эффекта и не удовлетворяют желания работника.	0,3	0,4	0,12

R5	Отсутствие связи между результатами труда и вознаграждением.	Этот риск характеризуется снижением активности труда персонала, нежеланием идти на контакт с руководством. Возможными причинами возникновения может выступать: отсутствие возможности влиять на премиальную часть оплаты труда, а также отсутствием информации у персонала о критериях или показателях, за достижение которых осуществляется вознаграждение	0,1	0,2	0,02
----	--	---	-----	-----	------

После выявления основных рисков, которые могут появиться при реализации проекта и проведения их оценки, следующим этапом будет заполнение карты рисков проекта для выявления наиболее опасных рисков (рисунок 21).

Вероятность	Последствие				
	0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
0,9	0,045	0,09	0,18	0,36	R2
0,7	0,035	0,07	0,14	0,28	R3
0,5	0,025	0,05	R1	0,2	0,4
0,3	0,015	0,03	0,06	R4	0,24
0,1	0,005	0,01	R5	0,04	0,08

Рисунок 21 – Карта рисков проекта

Как видно из рисунка 21 существуют менее значимые и более значимые риски. Таким образом, наиболее опасными являются риски под номерами 2 и 3, так как они имеют более сильные последствия и вероятность наступления.

Далее необходимо разработать план мероприятий по проекту улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах».

План мероприятий по реализации проекта представим в таблице 23.

Таблица 23 – План мероприятий по проекту улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

№	Наименование мероприятия	Ответственный за выполнение	Дата начала мероприятия	Дата завершения мероприятия
1	Подготовка к совещанию, по поводу целесообразности создания новой системы стимулирования труда	Руководитель филиала	09.01.2019	30.01.2019
2	Проведение совещания по поводу создания новой системы стимулирования труда	Руководитель филиала	30.01.2019	30.01.2019
3	Принятие решения о создании проекта по стимулированию труда работников	Руководитель филиала	01.02.2019	02.02.2019

Продолжение таблицы 23

№	Наименование мероприятия	Ответственный за выполнение	Дата начала мероприятия	Дата завершения мероприятия
4	Проведение совещания по рекомендациям разработки системы премирования и компенсационного пакета	Руководитель филиала	04.02.2019	04.02.2019
5	Информирование сотрудников о разработке и начале действия системы премирования и компенсационного пакета	Менеджер проекта	05.02.2019	05.02.2019
6	Разработка мероприятий по реализации проекта	Менеджер проекта	06.02.2019	20.03.2019
7	Разработка модели нематериального стимулирования	Руководитель филиала	20.03.2019	31.03.2019
8	Определение численности команды проекта	Руководитель филиала	01.04.2019	02.04.2019
9	Выбор сотрудников в команду проекта, формирование команды	Менеджер проекта	10.04.2019	19.04.2019
10	Анализ потребности в обучении проектной команды	Менеджер проекта	20.04.2019	25.04.2019
11	Проверка валидности проекта	Руководитель филиала	27.04.2019	31.05.2019
12	Создание регламента проекта стимулирования	Руководитель филиала	03.06.2019	10.06.2019
13	Поиск ресурсов	Менеджер проекта	11.06.2019	11.07.2019
14	Подсчет прогнозируемой прибыли предприятия	Руководитель филиала	12.07.2019	30.07.2019
15	Выбор и покупка призов, грамот для победителей в конкурсе и вариантов	Менеджер проекта	01.08.2019	10.08.2019

	поощрения сотрудников, исходя из бюджета предприятия			
16	Проведение конкурса «Лучший работник года», награждение победителей	Руководитель филиала	16.08.2019	16.08.2019
17	Организация спортивных мероприятий, поиск и аренда спортивного зала, для совместного досуга и сплочения коллектива	Менеджер проекта	17.08.2019	19.08.2019
18	Создание доски почета, с данными сотрудников, показавшими лучшие результаты в течение рабочего месяца	Менеджер проекта	19.08.2019	25.08.2019
19	Организация корпоративного вечера по поводу дня рождения компании, бронирование банкет холла	Менеджер проекта	27.08.2019	30.08.2019
20	Подготовка приказа о поощрении сотрудников и выплаты премий, за выполненные нормативы	Руководитель филиала	01.09.2019	10.09.2019

Окончание таблицы 23

№	Наименование мероприятия	Ответственный за выполнение	Дата начала мероприятия	Дата завершения мероприятия
21	Проведение анализа численности сотрудников, имеющих ипотечные кредиты	Менеджер проекта	12.09.2019	15.09.2019
22	Подготовка приказа о выплате компенсаций сотрудникам, имеющих ипотечные кредиты и дополнительных отчислений в пенсионный фонд Росгосстраха	Руководитель филиала	16.09.2019	18.09.2019
23	Организация выплаты дополнительных взносов на накопительную пенсию и возмещение части ипотечного кредита по итогам пилотного трехмесячного проекта	Руководитель филиала	19.09.2019	20.09.2019
24	Мониторинг заинтересованности в участии в конкурсах и мероприятиях	Менеджер проекта	23.09.2019	02.10.2019
25	Мониторинг социально-психологического климата	Менеджер проекта	03.10.2019	30.10.2019
26	Опрос и анализ удовлетворенности сотрудников новой системой материального и нематериального стимулирования	Менеджер проекта	01.11.2019	20.11.2019
27	Опрос сотрудников о пожеланиях.	Менеджер проекта	20.11.2010	29.11.2019
28	Оценка финансовой эффективности проекта	Менеджер проекта	02.12.2019	30.12.2020
29	Премирование проектной команды	Руководитель филиала	09.01.2020	09.01.2020

Для наглядного рассмотрения сроков и мероприятий в Приложении Б представлена диаграмма Ганта.



Таким образом, в системе стимулирования добавляются такие технологии как нематериальное стимулирование, премии и компенсационный пакет. Предложенные мероприятия позволят повысить эффективность деятельности организации.

### 3.3 Разработка бюджета проекта повышения эффективности системы стимулирования персонала ПАО СК «Росгосстрах»

Составим матрицу ответственности и рассмотрим затраты на данные мероприятия. Рассчитаем стоимость часа рабочего времени руководителя филиала и менеджера проекта.

Заработная плата руководителя филиала составляет 75600 руб. Разделим на количество рабочих дней в месяце и количество часов в течение рабочего дня. Исходя из данного расчета, получаем следующую сумму:  $75600/21/8=450$ . Аналогичным образом рассчитаем стоимость часа рабочего времени менеджера проекта. Заработная плата менеджера по проекту составляет 50400 руб.

Разделим на количество рабочих дней в месяце и количество часов в течение рабочего дня. Исходя из данного расчета, получаем следующую сумму:  $50400/21/8=300$

Также в расчет стоимости проекта будут включены смета и бюджет по инвестиционным и эксплуатационным затратам. После всех расчетов будет составлен генеральный бюджет проекта. Далее в таблице 24 составим матрицу ответственности по проекту улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

Таблица 24 – Матрица ответственности по проекту улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

№	Наименование мероприятия	Руководитель 450р/ч		Менеджер проекта 300 р/ч	
		И	4ч	-	-
1	Подготовка к совещанию, по поводу целесообразности	И	4ч	-	-

	создания новой системы стимулирования труда				
2	Проведение совещания по поводу создания новой системы стимулирования труда	О	-	И	3ч
3	Принятие решения о создании проекта по стимулированию труда работников	О	-	И	4ч
4	Проведение совещания по рекомендациям разработки системы премирования и компенсационного пакета	И	4ч	-	-
5	Информирование сотрудников о разработке и начале действия системы премирования и компенсационного пакета	-	-	И	1ч
6	Разработка мероприятий по реализации проекта	О	-	И	12ч
7	Разработка модели нематериального стимулирования	О	-	И	36ч
8	Определение численности команды проекта	-	-	И	3ч
9	Выбор сотрудников в команду проекта, формирование команды	О	-	И	1ч

Продолжение таблицы 24

№	Наименование мероприятия	Руководитель 450р/ч		Менеджер проекта 300 р/ч	
10	Анализ потребности в обучении проектной команды	-	-	И	2ч
11	Проверка валидности проекта	-	-	И	10ч
12	Создание регламента проекта стимулирования	О	-	И	10ч
13	Поиск ресурсов	И	5ч	-	-
14	Подсчет прогнозируемой прибыли предприятия	О	-	И	6ч
15	Выбор и покупка призов, грамот для победителей в конкурсе и вариантов поощрения сотрудников, исходя из бюджета предприятия	-	-	И	4ч
16	Проведение конкурса «Лучший работник года», награждение победителей	О	-	И	3ч
17	Организация спортивных мероприятий, поиск и аренда спортивного зала, для совместного досуга и сплочения коллектива	-	-	И	5ч
18	Создание доски почета, с данными сотрудников, показавшими лучшие результаты в течение рабочего месяца	О	-	И	7ч

19	Организация корпоративного вечера по поводу дня рождения компании	О	-	И	4ч
20	Проведение анализа численности сотрудников, имеющих ипотечные кредиты	О	-	И	4ч
21	Подготовка приказа о поощрении сотрудников и выплаты премий, за выполненные нормативы	О	-	И	2ч
22	Подготовка приказа о выплате компенсаций сотрудникам, имеющих ипотечные кредиты	И	2ч	-	-
23	Организация выплаты доп. взносов на накопительную пенсию и возмещение части ипотечного кредита по итогам пилотного трехмесячного проекта	О	-	И	3ч

Окончание таблицы 24

№	Наименование мероприятия	Руководитель 450р/ч		Менеджер проекта 300 р/ч	
		О	-	И	3ч
24	Мониторинг заинтересованности в участии в конкурсах и мероприятиях	О	-	И	3ч
25	Мониторинг социально-психологического климата	О	-	И	5ч
26	Опрос и анализ удовлетворенности сотрудников новой системой материального и нематериального стимулирования	О	-	И	6ч
27	Опрос сотрудников о пожеланиях.	-	-	И	2ч
28	Оценка финансовой эффективности проекта	И	3ч	-	-
29	Премирование проектной команды	О	-	И	2ч

Далее составим смету инвестиционных затрат по проекту улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

Смета инвестиционных затрат представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Инвестиционные затраты проекта по улучшению системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

№	Наименование Мероприятий	Сроки	Трудовая мкость, час	Расчет, руб.	Итого
1	Подготовка к совещанию, по поводу целесообразности создания новой системы стимулирования труда	09.01.2019 30.01.2019	4	Доплата руководителю филиала: 450 руб. *4 =1800 Страховые отчисления: 1800*0,3=540	2340
2	Проведение совещания по поводу создания новой системы стимулирования труда	30.01.2019 30.01.2019	3	Доплата менеджеру проекта: 300*3=900 Страховые отчисления: 300*0,3= 90	990

Продолжение таблицы 25

№	Наименование Мероприятий	Сроки	Трудовая мкость, час	Расчет, руб.	Итого
3	Принятие решения о создании проекта по стимулированию труда работников	01.02.2019 02.02.2019	4	Доплата менеджеру проекта: 300 руб. * 4= 1200 Страховые отчисления: 1200*0,3=360	1560
4	Проведение совещания по рекомендациям разработки системы премирования и компенсационного пакета	04.02.2019 04.02.2019	4	Доплата руководителю филиала: 450* 4= 1800 Страховые отчисления: 1800*0,3=540	2340
5	Информирование сотрудников о разработке и начале действия системы премирования и компенсационного пакета	05.02.2019 05.02.2019	1	Доплата менеджеру проекта: 300*1=300 Страховые отчисления: 300*0,3=90	390

6	Разработка мероприятий по реализации проекта	06.02.2019 30.02.2019	12	Доплата менеджеру проекта: $300*12=3600$ Страховые отчисления: $3600*0,3=1080$	4680
7	Разработка модели нематериального стимулирования	02.03.2019 31.03.2019	36	Доплата менеджеру проекта: $300*36=10800$ Страховые отчисления: $10800*0,3=3240$	14 040
8	Определение численности команды проекта	01.04.2019 02.04.2019	3	Доплата менеджеру проекта: $300*3=900$ Страховые отчисления: $900*0,3= 270$	1170
9	Выбор сотрудников в команду проекта, формирование команды	10.04.2019 19.04.2019	10	Доплата менеджеру проекта: $10*300\text{руб.} = 3000$ Страховые отчисления: $3000*0,3= 900 \text{руб.}$	3900

Окончание таблицы 25

№	Наименование Мероприятий	Сроки	Трудовое количество, час	Расчет, руб.	Итого
10	Анализ потребности в обучении проектной команды	20.04.2019 25.04.2019	2	Доплата менеджеру проекта: $300 \text{руб.} *2 =600$ Страховые отчисления: $600*0,3=180$	780
11	Проверка валидности проекта	01.05.2019 31.05.2019	10	Доплата руководителю филиала: $450*10=4500$ Страховые отчисления: $4500*0,3=1350$	5850

12	Создание регламента проекта стимулирования	03.06.2019 10.06.2019	10	Доплата руководитель филиала: 450 руб. *10 =4500 Страховые отчисления: 4500 руб. *0,3= 1350 руб.	5850
13	Поиск ресурсов	11.06.2019 11.07.2019	5	Доплата руководителю филиала: 450 руб. *5= 2250 Страховые отчисления: 2250 руб. *0,3=675 руб.	295
14	Подсчет прогнозируемой прибыли предприятия	12.07.2019 30.07.2019	6	Доплата менеджеру проекта: 300 руб.*6 =1800 руб. Страховые отчисления: 1800 руб. * 0,3=540	2340
Итого:					49 155

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составят 49155 рубля. Наиболее затратная статья – разработка модели нематериального стимулирования составляет 14 040 руб.

Далее необходимо составить бюджет инвестиционных затрат. Представим его в таблице 26.

Таблица 26 –\_\_Бюджет инвестиционных затрат проекта по улучшению стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

№	Мероприятия	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Июнь 2019	Июль 2019	Итого
1	Подготовка к совещанию, по поводу целесообразности создания новой системы стимулирования труда	2340	-	-	-	-	-	-	2340
2	Проведение совещания по поводу создания новой системы стимулирования труда	990	-	-	-	-	-	-	990
3	Принятие решения о создании проекта	-	1560	-	-	-	-	-	1560

4	Проведение совещания по рекомендациям разработки системы премирования и компенсационного пакета	-	2340	-	-	-	-	-	2340
5	Информирование сотрудников о разработке и начале действия системы премирования и компенсационного пакета	-	390	-	-	-	-	-	390
6	Разработка мероприятий по реализации проекта	-	4680	-	-	-	-	-	4680
7	Разработка модели нематериального стимулирования	-	-	14040	-	-	-	-	14040
8	Определение численности команды проекта	-	-	-	1170	-	-	-	1170
9	Выбор сотрудников в команду проекта, формирование команды	-	-	-	3900	-	-	-	3900
10	Анализ потребности в обучении проектной команды	-	-	-	780	-	-	-	780
11	Проверка валидности проекта	-	-	-	-	5850	-	-	5850
12	Создание регламента проекта	-	-	-	-	-	5850	-	5850

13	Поиск ресурсов	-	-	-	-	-	-	2925	2925
14	Подсчет прогнозируемой прибыли предприятия	-	-	-	-	-	-	2340	2340
	Итого:	3330	8970	14040	5850	5850	5850	5265	49 155

Далее составляется смета эксплуатационных затрат проекта . Представим смету эксплуатационных затрат в таблице 27.

Таблица 27 – Эксплуатационные затраты проекта улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

№	Наименование мероприятий	Сроки	Трудоем- кость, час	Расчет	Итого
---	--------------------------	-------	---------------------------	--------	-------

15	Выбор и покупка призов, грамот для победителей в конкурсе и вариантов поощрения сотрудников, исходя из бюджета предприятия	01.08.2019 10.08.2019	4	Затраты на призы, грамоты: 14560 (бытовая техника) +2000 (дипломы, грамоты)=15000	16 560
16	Проведение конкурса «Лучший работник года», награждение победителей	16.08.2019 16.08.2019	3	Аренда бизнес-холла на 3 часа, аренда оборудования, покупка товаров для фуршета:	17 000
17	Организация спортивных мероприятий, поиск и аренда спортивного зала, для совместного досуга и сплочения коллектива	17.08.2019 19.08.2019	5	Доплата менеджеру проекта: $300*5=1500$ Страховые отчисления: $1500*0,3=450$ Аренда спортивного зала 1 раз в месяц в течении 6 месяцев: $3500*6=21000$	22 950
18	Создание доски почета, с данными сотрудников, показавшими лучшие результаты в течение рабочего месяца	19.08.2019 25.08.2019	7	Доплата менеджер проекта: $300*7=2100$ Страховые отчисления: $2100*0,3=630$ Покупка канцелярских товаров, услуги печатных	6730
19	Организация корпоративного вечера по поводу дня рождения компании, бронирование банкет холла	27.08.2019 30.08.2019	4	Доплата менеджеру проекта: $4*300=1200$ Страховые отчисления: $1200*0,3=360$ Затраты на банкет,	55 560

Продолжение таблицы 27

20	Проведение анализа численности сотрудников, имеющих ипотечные кредиты	01.09.2019 10.09.2019	4	Доплата менеджеру проекта: $4*300=1200$ Страховые отчисления: $1200*0,3=360$	1560
21	Подготовка приказа о поощрении сотрудников и выплаты премий, за выполненные нормативы	12.09.2019 15.09.2019	2	Доплата менеджеру проекта: $300*2=600$ Страховые отчисления: $600*0,3=180$	780
22	Подготовка приказа о выплате компенсаций сотрудникам, имеющих ипотечные кредиты	16.09.2019 18.09.2019	2	Доплата руководителю филиала: $400*2=800$ Страховые отчисления:	1040



23	Организация выплаты дополнительных взносов на накопительную пенсию и возмещение части ипотечного кредита по итогам пилотного трехмесячного проекта	19.09.2019 20.09.2019	1	Затраты на компенсационный пакет: Выплаты 2 лучшим сотрудникам компенсации по ипотечному кредиту: $20000 \cdot 35 / 100 = 7000 \cdot 2 = 14000 \cdot 3$ (количество месяцев) Итого 42000 Дополнительные взносы в пенсионный фонд РГС 3 лучшим сотрудникам: $7000 \cdot 3 \cdot 3$ (количество	105 000
24	Мониторинг заинтересованности в участии в конкурсах и мероприятиях	23.09.2019 30.09.2019	3	Доплата менеджер проекта: $300 \cdot 3 = 900$ Страховые отчисления: $900 \cdot 0,3 = 270$	3120
25	Мониторинг социально-психологического климата	03.10.2019 30.10.2019	5	Доплата менеджеру проекта: $300 \cdot 5 = 1500$ Страховые отчисления: $1500 \cdot 0,3 = 450$	1950
26	Опрос и анализ удовлетворенности сотрудников новой системой материального и нематериального	01.11.2019 20.11.2019	6	Доплата менеджеру проекта: $300 \cdot 6 = 1800$ Страховые отчисления: $1800 \cdot 0,3 = 540$	2340
27	Опрос сотрудников о пожеланиях.	20.11.2019 29.11.2019	2	Доплата менеджеру проекта: $300 \cdot 2 = 600$ Страховые отчисления:	780

Окончание таблицы 27

28	Оценка финансовой эффективности проекта	02.12.2019 30.12.2019	3	Доплата руководителю филиала: $450 \cdot 3 = 1350$ Страховые отчисления: $1350 \cdot 0,3 = 405$	1705
29	Премирование проектной команды	09.01.2020 09.01.2020	2	Выплата премий в размере 5000 руб. для 3 участников проектной группы: $3 \cdot 5000 = 15000$	15 000
Итого:					252 075

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 252075 рублей.

Наиболее затратным мероприятием стало: Организация выплаты дополнительных взносов на накопительную пенсию и возмещение части ипотечного кредита, в сумме 93 000 руб.

Далее необходимо составить бюджет эксплуатационных затрат.

Представим бюджет эксплуатационных затрат в таблице 28.

Таблица 28 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

№	Наименование мероприятий	Август 2019	Сентябрь 2019	Октябрь 2019	Ноябрь 2019	Декабрь 2019	Январь 2020	Итого
15	Выбор и покупка призов, грамот для победителей в конкурсе и вариантов поощрения сотрудников, исходя из бюджета	16 560	-	-	-	-	-	16 560
16	Проведение конкурса «Лучший работник года», награждение победителей	17 000	-	-	-	-	-	17 000
17	Организация спортивных мероприятий, поиск и аренда спортивного зала, для совместного досуга и сплочения коллектива	22 950	-	-	-	-	-	22 950

Окончание таблицы 28

18	Создание доски почета, с данными сотрудников, показавшими лучшие результаты в течение рабочего месяца	6730	-	-	-	-	-	6730
19	Организация корпоративного вечера по поводу дня рождения компании, бронирование	55 560	-	-	-	-	-	55 560
20	Проведение анализа численности сотрудников, имеющих ипотечные кредиты	-	1560	-	-	-	-	1560

21	Подготовка приказа о поощрении сотрудников и выплаты премий, за выполненные нормативы	-	780	-	-	-	-	780
22	Подготовка приказа о выплате компенсаций сотрудникам, имеющих	-	1040	-	-	-	-	1040
23	Организация выплаты дополнительных взносов на накопительную пенсию и возмещение части ипотечного кредита по итогам пилотного трехмесячного проекта	-	105 000	-	-	-	-	105 000
24	Мониторинг заинтересованности в участии в конкурсах и	-	3120	-	-	-	-	3120
25	Мониторинг социально-психологического климата	-	-	1950	-	-	-	1950
26	Опрос и анализ удовлетворенности сотрудников новой системой материального и нематериального	-	-	-	2340	-	-	2340
27	Опрос сотрудников о пожеланиях.	-	-	-	780	-	-	780
28	Оценка финансовой эффективности проекта	-	-	-	-	1705	-	1705
29	Премирование команды проекта	-	-	-	-	-	15 000	15 000
Итого:		118805	111 500	1950	3120	1705	15 000	252 075

На основании бюджета эксплуатационных затрат, можно сделать вывод о том, что наиболее затратным месяцем является октябрь.

Далее составим генеральный бюджет. В таблице 29 представлен генеральный бюджет проекта.

Таблица 29 – Генеральный бюджет проекта улучшения системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах»

Месяц Реализации	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая Сумма
Январь 2019	3330	-	3330
Февраль 2019	8970	-	8970

Март 2019	18 720	-	18 720
Апрель 2019	5070	-	5070
Май 2019	6630	-	6630
Июнь 2019	5850	-	5850
Июль 2019	5265	-	5265
Август 2019	-	56 510	56 510
Сентябрь 2019	-	62 290	62 290
Октябрь 2019	-	108 380	108 380
Ноябрь 2019	-	5070	5070
Декабрь 2019	-	3120	3120
Январь 2020	-	16 705	16705
Итого:	49 155	252 075	301 220

Из таблицы 29 можно сделать вывод о том, что эксплуатационные затраты превышают инвестиционные затрат. Всего на проект предполагается потратить 301 220 руб. После внедрения разработанного проекта по улучшению системы стимулирования в ПАО СК «Росгосстрах» предполагается снижение текучести кадров, повышение уровня приверженности персонала, повышение производительности труда, что впоследствии приведет к увеличению прибыли компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения ВКР был решен ряд поставленных ранее задач. Было установлено, что персонал – это главное звено в деятельности предприятия, поэтому в развитых странах уделяется большое внимание человеческим ресурсам. Особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

Специфика кадрового менеджмента связана с особым характером трудовых отношений, формирующихся в плюрализме формы деятельности, и с особой ролью персонала в реализации процессов, которые не поддаются автоматизации и механизации, что усиливает поиск новых подходов к построению системы управления персоналом.

Система показателей оценки эффективности системы управления персоналом делает процесс принятия решений в управлении персоналом управляемым, то есть таким, что позволяет адаптироваться к условиям среды функционирования предприятий, гибко менять программу мероприятий в области управления персоналом, оптимизировать затраты, выбрать лучшие способы воздействия на работников, как в целом, так и в разрезе уровней управления, категорий, индивидуального трудового участия.

О методах стимулирования говорится много и часто. Они могут быть материальными (денежные премии, повышение зарплаты, бонусы за сверхурочную работу и т.д.) и нематериальными (карьерный рост, похвала, социальные льготы и т.д.). По мнению многих успешных бизнесменов, для работников, которые любят свое дело, удовлетворение финансовых интересов вторично. Гораздо важнее вдохновить сотрудника изнутри, «заразить» его энтузиазмом.

Что касается управления персоналом, то вся работа по управлению персоналом ПАО СК «Росгосстрах» сосредоточена в инспектора по кадрам.

Инспектор по кадрам при выполнении своих непосредственных обязанностей в полной мере подконтролен и подотчетен генеральному директору. В обязанности инспектора по кадрам входит эффективное обеспечение организации, функционирования системы управления персоналом – планирование, набор, обучение, развитие, оценка персонала; управление сотрудниками отдела по работе с персоналом.

В целом система управления персоналом в ПАО СК «РОСГОССТРАХ» построена эффективно, однако существуют проблемные места, которые нуждаются в доработке и совершенствовании. В частности, система мотивации персонала характеризуется на сегодняшний день рядом существенных пробелов.

Поскольку результатом труда на данном предприятии выступает продукт, следовательно, здесь может быть использована наиболее известная переменная заработная плата - сдельная, так как она предполагает выплату фиксированного вознаграждения работнику за выполненный объем работ. Итоговая заработная плата формируется из базовой (оклад) и премиальной части, а также компенсационного пакета.

Компенсационный пакет - важная составляющая часть политики управления персоналом, которая при грамотной разработке может стать эффективным способом привлечения и удержания ценных кадров.

Далее представим компенсационный пакет в двух вариантах:

Вариант 1 - для сотрудников, не имеющих ипотечных кредитов;

Вариант 2 - для сотрудников, имеющих ипотечный кредит.

В совершенствовании системы мотивации необходимо сделать упор на инструменты нематериальной мотивации. Коллектив ПАО СК «РОСГОССТРАХ» нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и культурно-развлекательных мероприятиях, более широком признании заслуг.

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом ПАО СК «РОСГОССТРАХ».

При условии внедрения мероприятий, нематериальная мотивация будет обеспечивать активное участие работников ПАО СК «РОСГОССТРАХ» в разработке целей организации.

Главным правилом работы ПАО СК «РОСГОССТРАХ» должно стать стремление к обеспечению сотрудников такими жизненными условиями на работе и за ее пределами, которые позволили бы им полностью раскрыть свой потенциал, улучшить настрой, тем самым повысив желание чувствовать себя звеном сплоченного и дружного коллектива, нацеленного на выполнение самых высоких задач.

Итак, стимулирование труда персонала выступает важным условием повышения уровня организационной культуры, способствует привитию работникам базовых ценностей и принципов деятельности организации, повышает производительность труда, вызывает чувство уверенности и гордости за выполняемую работу.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016). – М.: Проспект, 2016. – 256 с.
2. Андреева И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмент: учебное пособие / Андреева И.Н. – СПб: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
3. Багирова И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / Багирова И.Х. // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – №4(6). – С. 16–21.
4. Барышева А.В. Мотивация: монография / Барышева А.В. – СПб.: Питер, 2014. – 265 с.
5. Валиуллина Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях / Валиуллина Л.А. // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 24–2. – С. 7–10.
6. Ветлужских Е.Н. Как разработать эффективную систему оплаты труда. Примеры из практики российских компаний: монография / Ветлужских Е.Н. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 201 с.
7. Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI: монография / Ветлужских Е.Н. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 224 с.
8. Глухенькая Н.М. Исследование систем управления персоналом: интеграционный подход / Глухенькая Н.М. // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–14. – С. 3019–3022.
9. Глухенькая Н.М. Классификация методов исследования систем управления персоналом / Глухенькая Н.М. // Научное мнение. – 2013. – № 5. – С. 216–220.
10. Иванова С.В. 50 советов по нематериальной стимуляции: монография / Иванова С.В. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 178 с.
11. Исаева О.М. Управление персоналом: учебное пособие / Исаева О.М. – М.: Юрайт, 2016. – 246 с.



12. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Кафидов В.В. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
13. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / Кибанов А.Я. – М.: Инфра–М, 2014. – 448 с.
14. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / Кибанов А.Я. – М.: Кнорус, 2016. – 202 с.
15. Коноваленко В.А. Психология управления персоналом: учебник / Коноваленко В.А. – М.: Юрайт, 2016. – 478 с.
16. Корзенко Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Корзенко Н.И. // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №1. – С. 125–127.
17. Коробкина М.А. Анализ и совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности персонала разных категорий / Коробкина М.А. // Научно–методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – №2. – С. 246–250.
18. Максимцев И.А. Управление персоналом: учебное пособие / Максимцев И.А. – М.: Юрайт–М, 2016. – 526 с.
19. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Мансуров Р.Е. – М.: Юрайт, 2016. – 336 с.
20. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / Маслова В.М. – М.: Юрайт, 2013. – 296 с.
21. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты стимулирования для успеха организации: монография / Мерманн Э. – М.: Гуманитарный центр, 2015. – 176 с.
22. Митрофанова А.Е. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации / Митрофанова А.Е. // Интернет–журнал Науковедение. – 2013. – № 1 (14). – С. 1–9.

23. Михайлова А.С. Особенности формирования функциональной модели управления персоналом / Михайлова А.С. // Интерэкспо Гео–Сибирь. – 2015. – № 2 (3). – С. 135–140.
24. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Моргунов Е.Б. – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.
25. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Одегов Ю.Г. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
26. Рассадин В. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / Рассадин В.В. // Труд и социальные отношения. – 2012. – № 5. – С. 50–57.
27. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Родионова Е.А. – М.: Юрайт, 2016. – 280 с.
28. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Родионова Е.А. – М.: Юрайт, 2016. – 280 с.
29. Руденко А.М. Управление персоналом: учебное пособие / Руденко А.М. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2016. – 416 с.
30. Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие / Руденко Г.Г. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с.
31. Самоукина Н.В. Настольная книга менеджера по персоналу: монография / Самоукина Н.В. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2015. – 336 с.
32. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах, или Как платить меньше, но чтобы работали лучше?: монография / Самоукина Н.В. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2014. – 240 с.
33. Сорочайкин А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом / Сорочайкин А.Н. // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1. – С. 121–125.
34. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования стимулирования персонала в условиях рынка: учебное пособие / Токарева Е.А. – М.: наука, 2013. – 542 с.

35. Трейси Б. Мотивация: монография / Трейси Б. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 280 с.
36. Шишкина Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы / Шишкина Е.С. // Вестник Самарского университета. – 2012. – №4. – С. 185–193.
37. Качество управления персоналом организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/statya/Kachestvo\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/statya/Kachestvo_upravleniya).
38. Официальный сайт практического журнала по работе с персоналом «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kdelo.ru/>
39. Кумков А. Управление персоналом в проектной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/15633.html>
40. Лобанова Т. Трудовая мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65759-qqq-15-m11-trudovaya-motivatsiya-personala>
41. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ПОЛОЖЕНИЕ О ДОСКЕ ПОЧЕТА**  
**ПАО СК «РОСГОССТРАХ»**

1. Общие положения.

Настоящее Положение определяет порядок и условия занесения работников учреждения на Доску Почета в ПАО СК «РОСГОССТРАХ».

Занесение на Доску Почета является одним из видов морального поощрения с целью мотивации работников к повышению результативности своего труда, признания заслуг работников, которые сумели достичь выдающихся успехов в своей работе, показали профессиональное мастерство, плодотворную творческую деятельность в сфере социального обслуживания населения.

На Доску Почета заносятся:

- руководители, служащие и работники ПАО СК «РОСГОССТРАХ», за добросовестное исполнение трудовых обязанностей и достигнутые высокие результаты в труде, имеющие положительные характеристики и отзывы о работе от руководителей, работников и клиентов, проработавшие в сфере социального обслуживания 3 и более лет.

Доска Почета находится на сайте ПАО СК «РОСГОССТРАХ» и представляет собой отдельную вкладку с наименованием «Доска Почета за конкретный год» в которой помещаются цветные фотопортреты с указанием под ними фамилии, имени, отчества и должности структурного подразделения. Общее количество мест на Доске Почета - 5.

Фотопортреты работников, получивших дисциплинарное взыскание, снимаются с Доски Почета учреждения.

2. Порядок занесения на Доску Почета.

Документы с предложениями о занесении на Доску почета поступают с 15 января по 15 мая руководителю.

Комиссия проводит заседание в период с 16 по 20 мая текущего года.

Занесение на Доску Почета производится по ходатайству:

- по инициативе руководителя;

- начальников отделов.

К ходатайству прилагаются следующие документы:

- сведения о кандидате - фамилия, имя, отчество, должность и место работы, краткая характеристика деятельности работника, конкретные достижения в профессиональной сфере, оценка деловых качеств и участие работника в общественной жизни учреждения;
- решение о занесении на Доску Почета оформляется приказом директора ПАО СК «РОСГОССТРАХ».

Занесение на Доску Почета осуществляется:

- для работников, проработавших более 3 лет осуществляется сроком на один год.

### 3. Заключительные положения.

О занесении на Доску Почета учреждения вносятся сведения в личное дело и делается запись в трудовой книжке поощряемого.



Название	Дата ...	Дата ...
● Подготовка к совещанию	09.01...	29.01.19
● Проведение совещания	30.01...	30.01.19
● Принятие решения о создании проекта по стимулированию	01.02...	01.02.19
● Проведение совещания по рекомендациям разработки системы	04.02...	04.02.19
● Информирование сотрудников о разработке и начале дейст...	05.02...	05.02.19
● Разработка мероприятий по реализации проекта	06.02...	20.03.19
● Разработка модели нематериального стиму-лирования	20.03...	31.03.19
● Определение численности команды проекта	01.04...	02.04.19
● Выбор сотрудников в команду проекта	10.04...	19.04.19
● Анализ потребности в обучении проектной команды	22.04...	25.04.19
● Проверка валидности проекта	29.04...	31.05.19
● Создание регламента проекта стимулиро-вания	03.06...	10.06.19
● Поиск ресурсов	11.06...	11.07.19
● Подсчет прогнозируемой прибыли пред-приятия	12.07...	30.07.19
● Выбор и покупка призов	01.08...	10.08.19
● Проведение конкурса «Лучший работник года»,	16.08...	16.08.19
● Организация спортивных мероприятий	19.08...	25.08.19
● Организация корпоративного	27.08...	30.08.19
● Подготовка приказа о поощрении сотру-дников	02.09...	10.09.19
● Проведение анализа численности сотру-дников, имеющих и...	12.09...	15.09.19
● Подготовка приказа о выплате компенсаций	16.09...	18.09.19
● Организация выплаты	19.09...	20.09.19
● Мониторинг заинтересованности в участии	23.09...	02.10.19
● Мониторинг социально-психологического климата	03.10...	30.10.19
● Опрос и анализ удовлетворенности сотрудников новой сист...	01.11...	20.11.19
● Опрос сотрудников о пожеланиях	20.11...	29.11.19
● Оценка финансовой эффективности проекта	02.12...	30.12.19
● Премирование проектной команды	09.01...	09.01.20

