



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ


Кафедра экономики, управления и права


СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА  
ПРИМЕРЕ ПАО «РОСГОССТРАХ»)

Выпускная квалификационная работа по направлению: 38.03.02 Менеджмент  
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_76\_\_\_% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«27» 12 2019 г.  
Зав. кафедрой ЭУиП  
\_\_\_\_\_ П.Г. Рябчук

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1Бд  
Портсман Анастасия Леонидовна 

Научный руководитель:  
Бердникова Гульзайнаб Ишбулдовна,  
к.э.н., доцент  


Челябинск, 2019

## Содержание

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                           | 3  |
| Глава 1. Теоретические основы кадровой политики организации.....                                        | 5  |
| 1.1. Кадровая политика организации: понятие, сущность, типы.....                                        | 5  |
| 1.2. Этапы формирования и условия разработки кадровой политики современной организации.....             | 13 |
| 1.3. Эффективность кадровой политики и методы ее оценки.....                                            | 18 |
| Выводы по первой главе.....                                                                             | 24 |
| Глава 2. Анализ и оценка кадровой политики в ПАО «Росгосстрах».....                                     | 25 |
| 2.1. Общая характеристика и анализ экономических показателей деятельности ПАО «Росгосстрах».....        | 25 |
| 2.2. Анализ использования трудовых ресурсов ПАО «Росгосстрах».....                                      | 31 |
| 2.3 Оценка эффективности кадровой политики ПАО «Росгосстрах».....                                       | 37 |
| 2.4 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ПАО «Росгосстрах» и оценка их эффективности..... | 53 |
| Выводы по второй главе.....                                                                             | 65 |
| Заключение.....                                                                                         | 67 |
| Список использованных источников.....                                                                   | 71 |
| Приложения.....                                                                                         | 75 |

## Введение

Актуальность темы заключается в том, что в условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадровой политики.

Актуальность темы заключается в том, что в условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение качественной кадровой политики. В настоящее время никто не сомневается, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако не все менеджеры понимают, насколько сложно управлять этим ресурсом. Насколько эффективна работа сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров - максимально эффективно использовать возможности персонала. Независимо от того, насколько сильны решения менеджеров, эффект от них может быть получен только тогда, когда они успешно воплощены в делах сотрудников компании. И это может произойти только в случае успешного развития кадровой политики организации.

Теоретические аспекты формирования кадровой политики рассматриваются в трудах В.В. Авдеева, А. Агашковой, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, определения и типология кадровой политики анализируется в работах М.И. Бухалков, С.П. Иваненков, Л.И. Лукичевой, И.И. Мазур, И.К. Макаровой, С.А. Карташова; вопросы оценки эффективности кадровых процессов в организации посвящены работы Дж. М. Иванцевча, Г.А. Комисаровой, А.А. Лобанова, В. Музыченко, Ю.Г. Одегова, Н.В. Федорова и др.

Целью исследования является анализ кадровой политики ПАО «Росгосстрах» и разработка мероприятий по ее совершенствованию в организации.

Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы кадровой политики организации.
2. Провести анализ и оценку кадровой политики в ПАО «Росгосстрах».
3. Смоделировать мероприятия по совершенствованию кадровой политики ПАО «Росгосстрах» и рассчитать их эффективность.

Объектом исследования является деятельность ПАО «Росгосстрах»;

Предметом исследования является кадровая политика организации.

При выполнении выпускной квалификационной работы в качестве источников информации выступают нормативно-правовые акты, учебная, научная, методическая литература, материалы периодических изданий и специализированных интернет-сайтов, посвященных экономической и управленческой тематике, документы ПАО «Росгосстрах».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## Глава 1. Теоретические основы кадровой политики организации

### 1.1. Кадровая политика организации: понятие, сущность, типы

В настоящее время во всех организациях, где используется современный подход к управлению человеческими ресурсами, работники считаются самым дорогим ресурсом в компании, и развитие их потенциала считается одной из важнейших целей, которые должны быть достигнуты для реализации эффективного функционирования предприятия или фирмы в целом. Общая корпоративная стратегия и довольно большой объем инвестиций направлены конкретно на персонал, работающий на предприятии, что считается одним из основных факторов конкурентного преимущества [32, с. 26].

Кадровая политика, обусловленная определенной философией и принципами, осуществляемыми руководством в отношении человеческих ресурсов предприятия, является одним из важнейших компонентов стратегии организации.

Она в целом определяет приоритеты компании в области управления персоналом. Следует отметить, что для реализации существующих целей в кадровой политике необходимо разработать конкретные стратегии, такие как стратегия отбора персонала, стратегия найма, стратегия адекватной мотивации персонала.

Несмотря на то, что для кадровой политики нет единого термина, эта концепция широко используется с такими направлениями, как:

- управление работой;
- управление трудовыми ресурсами;
- управление кадрами;
- общее руководство всем персоналом предприятия;

- работа с персоналом, связанная с работой конкретного работника;
- управление поведением сотрудников на всех этапах производственного процесса.

В экономической литературе существует большое количество определений понятия «кадровая политика». Кадровая политика является общим направлением всей работы персонала, которая включает в себя такие элементы, как, например, методы, общие принципы, формы и организационные механизмы, связанные с развитием тех целей и задач, которые будут направлены на стабилизацию, сохранение и дальнейшее развитие всех человеческих ресурсов, имеющихся на предприятии [34, с. 29].

По нашему мнению, кадровая политика может быть определена как общая стратегия, которая объединяет все формы работы с персоналом, а также разработанные планы, согласно которым рабочая сила должна использоваться. Как это часто бывает, при попытке определить и раскрыть содержание определенных понятий ряд авторов сосредоточит свое внимание на наиболее важных, с их точки зрения, аспектах, задачах, формах проявления и т. д. Итак, говоря о концепции кадровой политики, мы имеем в виду управление частью населения этой категории с учетом процесса систематического влияния и регулирования со стороны общества.

Понятие «кадровая политика» часто упоминается на определенной территории или компании и охватывает ряд вопросов об эффективном использовании занятых трудовых ресурсов. Понятие «кадровая политика» рассматривается как неотъемлемая часть самого широкого понятия «экономика труда».

Существует много различных концепций кадровой политики, каждая из которых относится к конкретному типу предприятия или фирмы и напрямую зависит от целей, которые эта организация устанавливает для себя.

По мнению А.П. Егоршина, кадровая политика представляет собой преднамеренное, целенаправленное влияние со стороны субъектов, руководящих органов на людей, которое осуществляется для руководства этими действиями.

Согласно Б.Л. Еремина и Т.Ю. Базарова, кадровая политика - это процесс планирования, мотивации, организации и контроля работы сотрудников, которые выполняют свою работу в компании. Кадровая политика является незаменимым элементом для формулирования и достижения целей, установленных для организации. В этом случае управление кадрами будет связано с одной или несколькими функциями в определенных системах.

А.Я. Кибанов определяет кадровую политику как совокупность действий, которые должны обеспечивать совпадение количественных и качественных характеристик персонала с целями и задачами организации.

В.В. Ильяшенко дает свое определение кадровой политики. По его словам, кадровая политика - это деятельность, посредством которой неорганизованная толпа превращается в целевую группу с высокой производительностью.

Мы считаем, что приведенные выше определения несколько различаются в некоторых деталях, но они имеют три аналогичных элемента, которые являются основными признаками кадровой политики [13, с. 156]:

- конкретное воздействие на определенную группу людей, которые занимаются своей работой на предприятии;
- это влияние тесно связано с целями и задачами организации;
- воздействие и управление стимулируют движение трудовых ресурсов, а также регулируют их рациональное использование.

В.М. Маслова считает, что кадровая политика является одним из компонентов в людских ресурсах. Важнейшей задачей кадровой политики будет обеспечение полного баланса между размером и составом

сотрудников организации. Этот баланс должен соответствовать целям и потребностям этой фирмы, а также требованиям некоторых элементов законодательства [20, с. 168].

По нашему мнению, управление персоналом включает в себя не только прямое регулирование деятельности сотрудников, но и сложную систему, состоящую из адекватной мотивации, стимулирования профессионального роста и дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Все это ясно показывает, что рабочий коллектив является одним из важнейших факторов любой продукции. Другими словами, кадровая политика мотивации является частью общей системы, обеспечивающей управление всеми человеческими ресурсами.

В работе Л.Д. Столяренко и С.И. Самыгина есть заявление о том, что кадровая политика - это особый вид деятельности лиц, которые занимаются управлением работой в организации, объектом этой деятельности являются все работники, которые выполняют свою работу в компании.

Обратимся к классификации функций кадровой политики, предложенной такими исследователями, как М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедури. Это число авторов считает, что есть несколько функций, которые должны быть взяты за основу в процессе регулирования работы кадров. Представим их в виде диаграммы (рисунок 1) [14, с.107].

Более подробно рассмотрим функции кадровой политики:

1. Организационная функция регулирует процесс разделения задач между отдельными работниками или подразделениями, а также процесс определения основной цели и последовательности действий для ее достижения.

2. Мотивационная функция отвечает за стимулирование действий сотрудников.

3. Функция планирования включает в себя выбор ближайшей цели, а также разработку конкретного плана действий.



4. Функция управления гарантирует, что запланированный результат полностью соответствует тому, что было достигнуто.



Рисунок 1 – Функции кадровой политики

Методы управления персоналом представлены способами воздействия на сотрудников, для координации их работы в работе предприятия [18, с. 69].

Существуют три основные группы методов управления персоналом, они представлены: административными, экономическими, социально-психологическими методами. Организационные методы представлены формированием административных структур, созданием рабочих коллективов, подготовкой и проведением социальных мероприятий и т. д.

Административные методы - это методы мотивации власти, они ориентированы либо на прямое принуждение людей к определенному поведению, либо на создание возможности такого принуждения. Эти методы вытекают из неравенства участников процесса управления. В условиях необходимости быстрого решения различных проблем предприятия административные методы перестали соответствовать реальным потребностям руководства.

Необходимы методы управления, которые позволяют сотрудникам предприятия строить свои материальные интересы, принимать решения и

нести ответственность за результат. В отличие от административных, они обеспечивают не прямое, а косвенное влияние на объект управления. Однако методы управления экономикой не имеют достаточного стимулирующего эффекта для сотрудников, которые работают не только, а не прежде всего ради денег. Поэтому параллельно существуют методы, основанные на отношениях между людьми внутри организации - социально-психологические.

Социально-психологические методы могут включать психологическую мотивацию, создание творческой атмосферы в команде, удовлетворение культурных и духовных потребностей персонала.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что, используя только один метод управления персоналом, достичь желаемого результата невозможно. Наибольшая эффективность в управлении персоналом обеспечивается за счет использования комплекса всех рассмотренных методов.

По уровню влияния администрации организации на персонал можно выделить четыре типа кадровой политики: пассивную, реактивную, превентивную и активную.

Пассивной кадровой политикой является в том случае, у если управленческого состава организации нет программы действий в отношении кадрового состава, кадровая работа ведется по последствиям, которые устраняются в стихийном порядке. Диагностика кадровой ситуации также осуществляется ситуативно. Администрация и управляющий персонал действуют в экстренных ситуациях, когда конфликты уже находятся в открытой фазе. Их стремятся погасить любым путем, не обращая внимания на имеющиеся причины и возможные последствия.

Реактивной можно называть такую кадровую политику, при которой в организации имеется контроль за состоянием работы с кадрами. Выявляются признаки неблагополучия, причины конфликтов,

недостаточный уровень мотивации сотрудников. Администрация в данном случае владеет ситуацией. Руководители предпринимают меры по нормализации обстановки, ликвидации конфликтов и анализе их причин.

Превентивной кадровую политику называют тогда, когда у администраций разработаны реальные прогнозы развития ситуации. У службы по персоналу есть не только средства диагностики, но и прогнозирования. Делается прогноз на среднесрочный период. Программы организации включают прогнозы в кадрах в качественном и количественном выражении. Такие прогнозы разработаны на ближайшие и средние периоды. Также в организации уже сформулированы цели и задачи развития кадрового состава [28, с. 95].

Наиболее эффективной является активная кадровая политика. При ее наличии в организации присутствует не только прогноз, но и методы и приемы достижения целей и задач работы с кадрами. Кадровая служба знает, как воздействовать на сотрудников, она может разрабатывать антикризисные кадровые программы. Мониторинг кадровой ситуации проводится на постоянной основе. На его основе корректируются имеющиеся программы, которые учитывают внешние и внутренние факторы.

Можно выделить два вида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую. Рациональной кадровой политикой называется тогда, когда у руководства имеется полноценный диагноз, на основе которого разработан прогноз кадровой ситуации. Также есть средства диагностики и воздействия на персонал. Ситуация в кадрах прогнозируется и планируется на среднесрочный и долгосрочный период. В программы развития включены планы потребности в персонале на ближайший, средний и долгий период в качественном и количественном выражении. Программа кадровой работы имеет варианты реализации. Авантюристической кадровой политикой является тогда, когда у

администрации нет обоснованного диагноза кадровой ситуации. При отсутствии средств прогнозирования к кадровой службе и администрации имеется программа развития персонала. Зачастую такие программы ориентируются на цели, важные для организации в целом, но не на объективной ситуации в кадровой сфере.

Цели работы с персоналом выражены эмоционально, но мало аргументировано. На этих целях и строится план работы с персоналом. Последствия реализации подобного плана могут негативно сказаться на функционировании организации и привести к оттоку кадров и снижению производительности труда.

Также можно выделить еще два типа кадровой политики, ориентируясь на основные кадровые процессы [38, с. 221].

При открытой кадровой политике в организации имеется прозрачность для кандидатов на всех иерархических уровнях. Сотрудники начинают работать на низовых должностях или на уровне руководства. Главным является соответствие квалификационным требованиям. Такая политика больше подходит для новых организаций, которые агрессивно завоевывают рынок, ориентируются на быстрый рост.

При закрытой кадровой политике карьерный рост проходит внутри организации, новый персонал принимается на низший должностной уровень и постепенно растет в иерархии. В подобных организациях большое внимание уделяется созданию корпоративной культуры, атмосферы, формирование особого духа приверженности.

Таким образом, кадровая политика - это общее направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационный механизм для разработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие людских ресурсов, создание квалифицированной и высокопроизводительной сплоченной команды, способной своевременно

реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

## 1.2. Этапы формирования и условия разработки кадровой политики современной организации

Вопросами разработки кадровой политики организации занимается высшее руководство, совет акционеров, администрация, кадровая служба.

Нельзя забывать о том, что в коллективе и профсоюзе необходимо обсуждать наиболее важные моменты кадровой политики, что приведет к компромиссу между сторонами. Также к данному процессу целесообразно привлекать и сторонних специалистов, специализированные организации.

При формировании кадровой политики следует согласовать следующие аспекты [6]:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов для целей;
- организационная и кадровая политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и персонала, назначение, создание резерва, перемещение;
- информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала - предоставление программы развития, профориентации и адаптации персонала, индивидуального

планирования продвижения, создания команды, профессиональной подготовки и повышения квалификации;

- оценка эффективности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в работе персонала, оценка человеческих ресурсов (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Перейдем к изучению процесса разработки кадровой политики.

Длительное время функционирующие организации, особенно крупные, а также те, которые тесно сотрудничают с зарубежными партнерами, имеющие представительства за границей, разрабатывают документы, в которых закрепляется понятие кадровой политики. Также нормируются кадровые процессы, мероприятия, нормы их реализации. В малом и среднем бизнесе у большинства предприятий кадровая политика разработана недостаточно.

Зачастую она не закреплена документально, существует только в виде неписанных правил.

После создания предприятия следует перейти к осознанному формированию кадровой политики. Проектирование кадровой политики проходит через следующие этапы:

1. Нормирование.
2. Программирование.
3. Мониторинг.

Цель нормирования можно назвать координацией принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегии и этапа ее развития. На этом этапе работы важно проанализировать основные особенности корпоративной культуры, прогнозировать возможные изменения во внешней и внутренней среде организации, указать образ желаемого сотрудника и определить цели человеческого ресурса. Например, присутствие в организации идеи

идеального сотрудника, принципы взаимной ответственности между сотрудником и организацией, правила официального и профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и навыков очень значительное [22, с. 16].

**Программирование.** Цель состоит в том, чтобы разработать программы, способы достижения целей кадровой работы, указанные в свете текущих и возможных изменений ситуации. Необходимо создать систему процедур и действий для достижения целей, своего рода кадровой технологии, закрепленной в документах, формах и обязательно принимая во внимание, как текущее состояние, так и возможности перемен. Важным параметром, влияющим на развитие таких программ, является понимание приемлемых инструментов и методов воздействия и согласие со значениями организации.

Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы для интенсивного найма через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе персонала важно обратить внимание на знакомых своих сотрудников, студентов корпоративных образовательных учреждений.

**Мониторинг персонала.** Цель состоит в том, чтобы разработать процедуры для диагностики и прогнозирования ситуации с персоналом. На этом этапе важно определить значимые показатели состояния людских ресурсов, а также разработать комплексную программу непрерывной диагностики и развития навыков и навыков сотрудников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методологию оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, регулярно контролирующего персонал, в единую систему взаимосвязанных программ могут быть включены многие индивидуальные программы управления персоналом (по крайней мере, такие как оценка и сертификация, планирование карьеры, поддержание

благоприятного социально-психологического климата). В рамках такой мегапрограммы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и методы диагностики административной ситуации, практически разработаны пути принятия и реализации управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации представляется как инструмент управления предприятием [14, с. 12].

Фиксация кадровой политики осуществляется посредством документов и инструкций, которые регламентируют различные направления работы с персоналом. Руководством организации посредством данной документации утверждаются ценностные ориентации в конкретной компании.

В выдвигаемых требованиях при найме, в вопросах отбора, оплаты, стимулирования, выбора условий труда, методах регулирования трудовых отношений отражаются экономическое положение и хозяйственная стратегия предприятия.

Официальные правила, принципы, процедуры существуют в большинстве крупных и средних компаний, кроме того, действуют также неписанные правила, традиции, нормы поведения, которые сложились по субъективным и объективным причинам [24, с. 64].

Главным рычагом проведения в жизнь кадровой политики, вырабатываемой высшим эшелоном управления, являются административные полномочия руководителей, используемые ими в отношениях с непосредственными подчиненными.

Развитие кадровой политики определяются внешними и внутренними факторами.

К факторам внешней среды относятся такие, на которые организация не может повлиять, но учитывать эти факторы в процессе функционирования организации необходимо. Это позволит правильно



определить потребность в персонале и найти способы оптимального покрытия этой потребности.

Вот некоторые факторы:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, образовательная политика, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, которое влияет на потребности определенных специалистов, возможность переподготовки кадров);
- нормативная среда (т.е. те «правила игры», которые установлены государством;
- трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальных гарантий и т. д.).

Факторами внутренней среды являются факторы, которые могут контролироваться организацией.

К ним относятся:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизованный или предпочитающий принцип децентрализации - в зависимости от этого требуются разные специалисты);
- финансовые ресурсы (это позволяет организации финансировать деятельность по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связанный с оценкой возможностей сотрудников организации с надлежащим распределением обязанностей между ними, являющимся источником эффективной и стабильной работы);
- стиль управления (все они одинаково не влияют на реализацию определенной кадровой политики).

Таким образом, кадровая политика будет намного эффективнее, если

будут объявлены не только основные цели и ценности, но также будет ясно показано, каким образом (какими средствами и методами) можно реально достичь оптимального состояния людских ресурсов и что применение этих нововведений даст каждому сотруднику.

### 1.3. Эффективность кадровой политики и методы ее оценки

В современных условиях большинство предприятий имеют серьезную проблему в системе управления персоналом. Это подтверждение - это оценка эффективности системы управления персоналом, которая либо вообще не выполняется, либо используются методы, которые фактически не устраняют существующие проблемы. Часто оценка эффективности системы управления осуществляется по специальным показателям, например, по стоимости профессиональной подготовки или оборота персонала. Специалисты на местах оправдывают этот подход тем фактом, что они находятся вне рабочего процесса персонала и никак не могут повлиять на него, другими словами, они находятся в какой-то изоляции. Проще, на наш взгляд, защищать себя от ненужных рабочих, действительно профессиональных событий [18, с. 55].

В целом оценка персонала - это целенаправленный процесс, который устанавливает соответствие количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям, предъявляемым к должности, отделу или предприятию в целом.

Существуют следующие подходы к оценке эффективности:

- подход, отражающий экономические результаты управленческих решений;

- подход суммирования всех затрат и компенсаций для социальных и экологических последствий;
- подход, учитывающий приобретенные универсальные ценности, с учетом адаптации к условиям рыночных отношений.

Учитывая эффективность как относительный показатель, отражающий отношение затрат, понесенных к полученным результатам, необходимо отметить, что расходы на персонал предприятия составляют расходы предприятия, связанные с работой по привлечению нового персонала, с учетом стимулирования, улучшения условий труда и многих других до увольнения сотрудника.

Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия является важной частью повышения эффективности функционирования каждого предприятия, и поэтому его необходимо регулярно проводить. Результаты должны быть представлены всем сотрудникам с целью побудить их улучшить свои собственные результаты [30, с. 102].

Эффективная работа - достижение максимальных результатов с минимальной рабочей силой, временем и деньгами.

Необходимость оценки системы управления персоналом заключается в следующем:

- улучшить функционирование системы управления персоналом, предоставив средства для решения возникающих вопросов о том, когда следует укрепить или прекратить любую деятельность;
- определить отношение сотрудников и менеджеров низкого уровня к эффективности управления персоналом;
- помочь отделу кадров внести свой вклад в достижение стратегических целей предприятия.

Для оценки эффективности управления персоналом необходимо выбрать метод оценки, который выявит текущую ситуацию на предприятии

и позволит выявить недостатки с целью их последующего исключения [37, с. 55].

В основе оценки эффективности системы управления персоналом предприятия лежит информация, как о каждом сотруднике, так и о персонале в целом, а именно:

- информация о карьерном росте;
- информация о квалификации;
- информация о соотношении пола и возрастной структуры персонала;
- информация о медицинских и психологических параметрах и другие.

Оценка эффективности системы управления должна быть сопоставлена с другими этапами процесса управления, а также с обязательной обратной связью с целью своевременного реагирования руководства на возникающие сложные ситуации.

Результаты оценки системы управления персоналом используются для выявления существующих проблем в работе с персоналом, таких как текучесть кадров, дисциплина, качество выполненной работы и многое другое.

Исходя из этого, можно выделить показатели эффективности службы управления персоналом, для которых можно оценить эффективность системы управления персоналом:

- показатели экономической эффективности (затраты на реализацию кадровой политики);
- показатели качественного и количественного укомплектования персоналом (количество сотрудников, потребность на рабочем месте - квалификация работника, занимающего данное рабочее место);
- показатели уровня удовлетворенности персонала;

- косвенные индикаторы (производительность труда, качество товаров и услуг, текучесть кадров).

Эффективность управления персоналом проявляется в том, как каждый сотрудник использует свой потенциал в направлении достижения общей цели, которая является результатом работы всей команды.

Система управления персоналом является одной из важнейших и неотъемлемых частей эффективного функционирования предприятия.

В работе Ю. Одегова, М. Маусова и М. Кулапова «Эффективность системы управления (социально-экономический аспект)» нет единого подхода к оценке эффективности системы управления, что связано с тем, что процесс трудовой деятельности тесно связан с производством, его конечными результатами, а также с социальным развитием производства.

Исходя из всего сказанного, говоря об оценке эффективности системы управления персоналом, необходимо понимать эффективность экономической, социальной и организационной.

Проанализировав ряд научных работ [8, с. 96] отечественных и зарубежных ученых, можно выделить две основные концепции оценки эффективности системы управления персоналом предприятия. Первая концепция заключается в том, что эффективность системы управления заключается в объединении про-производства и управления. Вторая концепция заключается в том, что высокая эффективность системы управления персоналом влияет на общую эффективность предприятия.

Для качественной оценки эффективности системы управления персоналом необходим системный подход, который будет включать измерение издержек и преимуществ обеспечения основных элементов системы управления персоналом, отражающих его эффективность, влияющих на эффективность работы предприятия.

Как отмечалось выше, система управления персоналом эффективна до тех пор, пока персонал предприятия успешно использует свой потенциал для достижения общих целей.

Основными группами критериев оценки системы управления персоналом предприятия являются: качественные, количественные и комбинированные.

Современная проблема почти каждого предприятия в области оценки эффективности управления персоналом заключается в том, что инвестиции средств в развитие и обслуживание персонала рассматриваются как затраты, а не инвестиции, которые оказывают положительное влияние.

Зная общие затраты для персонала предприятия, которые сочетают в себе затраты на оплату труда сотрудников, всевозможные отчисления на их содержание и вклад в социальные нужды работников, а также результаты его социально-экономической деятельности, возможно определить такие важные показатели, как рентабельность персонала, производительность труда и т. д.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, существует потребность в систематическом опыте измерения затрат и преимуществ общей программы управления персоналом и сопоставления ее эффективности с эффективностью работы компании за тот же период.

Оценивая эффективность системы управления персоналом предприятия, необходимо иметь четкое представление о том, какие результаты оценки будут использоваться специально.

На современном этапе, при оценке экономической эффективности управления персоналом, сквозной для всех предприятий является показатель среднегодового объема производства на одного работника. Расчет этого показателя осуществляется путем деления среднегодового объема продаж услуг на среднее число сотрудников.

Для оценки социальной эффективности управления персоналом используется общепринятая ставка оборота. Расчет производится как отношение количества уволенных сотрудников по причинам, связанным с оборотом, к среднему числу сотрудников.

Е.Н. Клочкова предлагает оценить управление персоналом на трех должностях [16, с. 146]: оценку организации управленческой работы, анализ технологии управления персоналом и анализ качества управления персоналом. В рамках первой позиции анализируются методы и формы взаимодействия между объектами управления и управленческим персоналом. Здесь необходимо проанализировать штатное расписание, распределение обязанностей и документооборот. В зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления, проводится анализ качества управления персоналом. Основные направления проведения этого анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1

Направления и критерии анализа качества управления персоналом  
предприятия

| Направление анализа                                                                                                          | Критерии проведения анализа                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выявление соответствия практики управления персонала и проводимой кадровой политики существующим целям и задачам предприятия | Пути достижения целей<br>Отсутствие противоречий между целями<br>Последовательность в достижении целей |
| Качество документов, регламентирующих                                                                                        | Четкость и полнота изложения                                                                           |

Продолжение таблицы 1

| Направление анализа                                | Критерии проведения анализа                                         |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| работу персонала                                   | документов                                                          |
| Правила и процедуры процесса управления персоналом | Эффективность работы предприятия<br>Трудовые показатели персонала   |
| Организационная культура персонала                 | Трудовая этика<br>Психологический климат в коллективе               |
| Качество управления персонала                      | Удовлетворенность персонала, имидж предприятия, трудовые показатели |

Оценка результатов деятельности превращается в один из ведущих инструментов для развития рабочего коллектива и является основным компонентом стиля управления современного менеджера. Оценка эффективности системы управления персоналом, в первую очередь, должна основываться на качественном и количественном анализе персонала как способе исследования внутреннего компонента системы управления персоналом, а затем качественного, поэтапного анализа должно быть выполнено состояние каждого из элементов системы управления персоналом.

### Выводы по первой главе

Подведем итог проделанной работе.

Кадровая политика в учреждении должна преследовать главную цель - постоянное повышение квалификации персонала для достижения высокого качества результатов. Повышение квалификации персонала, менеджеров и специалистов будет более эффективным, если будет следовать принцип непрерывности образования и последующее рациональное использование персонала с учетом приобретенных знаний и навыков.



## Глава 2. Анализ и оценка кадровой политики в ПАО «Росгосстрах»

### 2.1. Общая характеристика и анализ экономических показателей деятельности ПАО «Росгосстрах»

ПАО «Росгосстрах» основано 26 марта 1992 года в г. Магнитогорске.  
Адрес: 455044, г. Магнитогорск, ул. К-Маркса, 37.

ИНН: 7446008779/744601001

ПАО «Росгосстрах» имеет лицензию на оказание более чем 47 видов страховых услуг (лицензия №4056 Д на право проведения страховой деятельности выдана Министерством финансов РФ 28.11.2001). В 2001 году организация создала филиал в г. Белорецк. Адрес филиала ПАО «Росгосстрах»: 453501, г. Белорецк, ул. Блюхера 3.

В работе будем проводить анализ всей организации ПАО «Росгосстрах», в том числе ее филиала в г. Белорецк.

В настоящее время ПАО «Росгосстрах», имея достаточный опыт на рынке страховых услуг, активно участвует в реализации различных социально значимых проектов.

Миссия ПАО «Росгосстрах» - обеспечивать всестороннюю защиту, уверенность и гармонию в жизни для тех, кто стремится к лучшему.

Стратегическая цель компании - Стать лидером по объемам страховой премии и количеству заключенных договоров страхования ОСАГО, КАСКО, ДМС в г. Магнитогорске, г. Белорецке и других филиалах.

Стратегические задачи компании:

1. Расширение сети филиалов компании на территории города и в районах с целью повышения уровня комфортности для клиентов при заключении договора.
2. Расширение сети точек оформления полисов ОСАГО, КАСКО,

ДМС для физических лиц – автосалоны, крупные торговые комплексы и др.

3. Разработка и производство необходимых потребителю новых качественных страховых продуктов, отвечающих современным требованиям законодателя и ожиданиям самых разборчивых потребителей с четкими отличительными свойствами от товаров основных конкурентов.

4. Качественное обслуживание клиентов, быстрая реакция менеджмента на изменения.

5. Повышение оперативности и качества обслуживания клиентов.

6. Развитие социальной ответственности бизнеса - проведение спонсорских и благотворительных программ в г. Магнитогорске и в ее филиалах.

Приоритетным направлением деятельности компании является обеспечение страховой защиты имущественных интересов предприятий производственной сферы, жизни и здоровья граждан, осуществление страховой защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций.

Страховая компания ПАО «Росгосстрах» имеет успешный опыт работы, как с корпоративными клиентами, так и с населением, о чем свидетельствуют следующие цифры: количество заключенных договоров за 2017 год с юридическими лицами – 5385, количество застрахованных физических лиц за 2017 год – 106547 чел. (по всем филиалам). Постоянными клиентами компании являются крупные промышленные предприятия г. Магнитогорска, такие как ОАО «Магнитогорский Metallургический Комбинат», Магнитогорский Метизно-металлургический Завод, Магнитогорский Молочный Комбинат и др. Клиентами компании в г. Белорецк, являются ОАО «БМК», ООО «Теплотрейд», Белорецкий Масло-сыр Комбинат и другие.

Приоритетным направлением в деятельности ПАО «Росгосстрах» является разработка и продвижение в регионы видов страхования, направленных на повышение уровня социальной защиты населения. К

таким страховым продуктам, предлагаемым ПАО «Росгосстрах», в первую очередь относятся страхование жилья и объектов недвижимого имущества, программы добровольного медицинского страхования и др. Для активизации работы в районах города ПАО «Росгосстрах» продолжает работу по расширению филиальной и представительской сети.

Основная деятельность страховой компании ПАО «Росгосстрах» заключается в предоставлении высококачественных страховых услуг, которые обеспечиваются квалифицированными и компетентными специалистами, а также в совершенствовании классических видов страхования и создании современных страховых продуктов, необходимость в разработке которых диктуется рынком и запросами страхователей.

Сотрудниками ПАО «Росгосстрах» проводится постоянное изучение и мониторинг рынка страхования г. Магнитогорска и Белорецка, а также экономической ситуации в стране. Программы, разработанные на основе этих исследований, помогут подобрать для каждого клиента именно ему необходимый вид страхования, а комплексный подход поможет снизить расходы.

Всего работающих в ПАО «Росгосстрах», включая сотрудников филиала в г. Белорецк – 123 человека. В том числе: штатные ведущие специалисты по страхованию - 27; внештатные страховые агенты - 127. В компании работают лица, имеющие личные сертификаты: бухгалтера-аудитора – 2, стаж работы 3 года. В страховой компании ПАО «Росгосстрах» работают 2 оценщика недвижимого имущества, 1 оценщик недвижимого имущества, оборудования, транспорта, сюрвеер, аварийный комиссар - 1.

ПАО «Росгосстрах» состоит из четырех отделов: страховой, информационный, экономический и экспертный, которые непосредственно подчиняются управленческому персоналу организации (председателю правления, генеральному директору и его заместителям). Структура

управления главного представительства ПАО «Росгосстрах» представлена в Приложении 1.

В ПАО «Росгосстрах» проводится целенаправленная работа по подбору и найму кадров. Система профессионального обучения включает в себя профессиональное обучение и развитие рабочих кадров, специалистов различных направлений и руководителей всех уровней. Повышение квалификации руководителей и специалистов ведется по двум направлениям: обучение управленческого резерва и обучение в сферах профессиональной деятельности. Поддержание достаточного уровня квалификации руководителей и специалистов обеспечивается специализированными программами повышения квалификации и переподготовки.

В систему управления персоналом ПАО «Росгосстрах», входят следующие документы: нормативные документы и методические материалы по вопросам выполняемой работы, устав предприятия, правила трудового распорядка, приказы и распоряжения директора предприятия (непосредственного руководителя) и должностные инструкции.

По результатам рейтинга стратегичности страховых компаний, проведенным Рейтинговым центром Института экономических стратегий, Страховая компания ПАО «Росгосстрах» вошла в число 50-ти крупнейших компаний Российской Федерации. Данный рейтинг позволяет судить о компании не только с точки зрения ее финансового состояния, качества менеджмента, финансовых ресурсов, особенностей страховой деятельности или истории осуществления страховых выплат, но, прежде всего, акцентирует внимание на стратегическое управление.

Страховая компания ПАО «Росгосстрах» является членом Всероссийского Союза Страховщиков (ВВС), Российского Союза Автостраховщиков (РСА), Южно-Уральской торгово-промышленной палаты (ЮУ ТПП).

Компания сотрудничает как с российскими (СОАО «Национальная страховая группа», ОСАО «Ингосстрах», ОАО «Военно-страховая компания», ОАО ПАО «Находка Ре» и т.д.), так и с ведущими зарубежными страховщиками и перестраховщиками: Munchener Ruchversicherungs Gesellschaft; SCOR UK.

ПАО «Росгосстрах» обладает достаточным опытом и ресурсами для развития страхования и готова участвовать в дальнейшей реализации страховых программ в г. Магнитогорске и его филиале, и установлении сотрудничества по различным направлениям страховой деятельности.

На основании данных бухгалтерской отчетности за 2015 – 2017 гг. ПАО «Росгосстрах» (Приложение 2, 3, 4), проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности, и результаты представим в Приложении 5.

Анализ данных Приложения 5 позволяет сделать следующие выводы.

За 2017 г. при снижении выручки на -34,3%, среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 1116,0%  $((9813-807) / 807)$ , и это вызвало снижение фондоотдачи основных средств на -95%, (с 321,94 до 17,38 руб.). Каждый рубль, вложенный в основные фонды в 2017 г., принес предприятию в виде выручки от реализации на -304,56 руб. меньше, чем в 2016 г.

За 2018 г. при увеличении выручки на 23,9%, среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 37,0%  $((13445-9813) / 9813)$ , и это вызвало снижение фондоотдачи основных средств на -9%, (с 17,38 до 15,73 руб.). Каждый рубль, вложенный в основные фонды в 2018 г., принес предприятию в виде выручки от реализации на -1,65 руб. меньше, чем в 2017 г. Увеличение выручки связано с увеличением объемов оказанных услуг предприятиям и населению.

В результате, проведенное исследование показало, что за анализируемый период фондоотдача увеличилась с 321,94 руб. / руб. до

13,67 руб./руб. Это указывает на значительно повышение эффективности использования основных средств ПАО «Росгосстрах» за 2016 – 2018 гг.

Инвестиции организации за 2017 г. резко возросли, тем самым увеличив имущество ПАО «Росгосстрах». За анализируемый 2018 г. показатель сокращается на 48,12% и составляет 95885 тыс. руб.

Стоимость оборотных средств выросла на 19462 тыс. руб. с 14804 тыс. руб. в 2016 г. до 34266 тыс. руб. в 2017 г., что привело к снижению коэффициента оборачиваемости с 17,55 оборотов в 2016 г., до 4,98 оборотов в 2017 г. Темп роста коэффициента оборачиваемости составил 28,4% ( $4,98/17,55 \times 100$ ). Это отрицательная тенденция, указывающая на снижение эффективности использования производственных ресурсов.

В 2017 и 2018 г. наблюдается снижение производительности труда, что говорит о проблемах, связанных с эффективностью использования трудовых ресурсов и кадровой политикой организации.

При снижении в течение 2017 г. выручки от реализации услуг с 259806 тыс. руб. в 2017 г. до 170585 тыс.руб, прибыль снизилась на 16,95% с 42139 тыс. руб. в 2016 г. до 34996 тыс. руб. Снижение себестоимости в 2017 г. было обусловлено оптимизацией расходов, в том числе и на персонал.

При увеличении в течение 2018 г. выручки от реализации услуг с 170585 тыс. руб. в 2018 г. до 211425 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась на 26,5%. А так как темпы роста себестоимости превышают темпы роста выручки, наблюдается снижение рентабельности с 21% до 18%, что говорит о снижении эффективности деятельности организации.

Чистая прибыль ПАО «Росгосстрах» сокращается в 2017 году и составляет 34996 тыс. руб. В 2018 году этот показатель увеличивается на 3838 тыс. руб. и составляет 38834 тыс. руб., что свидетельствует об эффективном использовании собственного и заемного капитала, гибкой и ориентированной тарифной политики, и общем финансовом улучшении работы страховой компании за отчетный год.

За 2017 год страховые премии по страхованию жизни составили 171 тыс. руб., страховые премии по иному страхованию – 755970 тыс. руб. За 2018 г. наблюдается рост премий по иному страхованию в организации ПАО «Росгосстрах» на 12,75%.

В 2018 году ПАО «Росгосстрах» получила высокую оценку на рынке страхования за счет таких критериев, как положительная динамика экономических показателей, высокое качество предоставляемых услуг, стабильность в исполнении обязательств перед партнерами и клиентами, успешная реализация новых проектов и правильная социальная политика.

На благополучное финансовое состояние ПАО «Росгосстрах» указывает соотношение страховых премий и произведенных страховых выплат. У предприятия имеется достаточное количество средств, чтобы рассчитываться перед клиентами за свои страховые обязательства.

## 2.2. Анализ использования трудовых ресурсов ПАО «Росгосстрах»

В рамках целей и задач выпускной квалификационной работы проведем анализ использования трудовых ресурсов ПАО «Росгосстрах» по следующим направлениям:

- изучение обеспеченности организации персоналом по количественным и качественным параметрам;
- изучение движения персонала ПАО «Росгосстрах».

Источниками информации для проведения анализа послужила статистическая отчетность по труду, «Отчет по труду», данные табельного учета и отчетности.

Обеспеченность ПАО «Росгосстрах» трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по

категориям и профессиям с плановой потребностью. Проведем анализ обеспеченности ПАО «Росгосстрах» трудовыми ресурсами за 2016 – 2018 гг. Полученные данные представим в таблице 2.

Таблица 2

Обеспеченность ПАО «Росгосстрах» трудовыми ресурсами за 2016 – 2018 гг.

| Категория работников | 2016        |      |                        | 2017        |      |                        | 2018        |      |                        |
|----------------------|-------------|------|------------------------|-------------|------|------------------------|-------------|------|------------------------|
|                      | Численность |      | Процент обеспеченности | Численность |      | Процент обеспеченности | Численность |      | Процент обеспеченности |
|                      | План        | Факт |                        | План        | Факт |                        | План        | Факт |                        |
| Руководители         | 31          | 25   | 80,65                  | 29          | 24   | 82,76                  | 26          | 21   | 80,77                  |
| Специалисты          | 36          | 37   | 102,78                 | 32          | 38   | 118,75                 | 34          | 34   | 100,00                 |
| Служащие             | 83          | 74   | 89,16                  | 85          | 76   | 89,41                  | 73          | 68   | 93,15                  |
| Итого                | 150         | 136  | 90,67                  | 146         | 138  | 94,52                  | 133         | 123  | 92,48                  |

На основании данных таблицы 2 можно сделать следующие выводы.

Численность персонала ПАО «Росгосстрах» за 2016 – 2018 гг. не достигла запланированного размера. На конец анализируемого периода недостаток персонала относительно плана составляет 10 человек. В 2018 году наблюдается нехватка руководителей (80,77% обеспеченности) и служащих (92,48% обеспеченности). Обеспеченность кадрами зависит от их движения в течение анализируемого периода. Необеспеченность организации работниками происходит за счет их выбытия с ПАО «Росгосстрах», главными причинами которого являются: недостойная зарплата, недостаточная мотивация персонала, отсутствие карьерного роста.

Далее проведем анализ качественного состава персонала ПАО «Росгосстрах» за 2016 – 2018 года по уровню квалификации (таблица 3).

Таблица 3

Анализ квалификационного уровня сотрудников ПАО «Росгосстрах» за 2016 - 2018 гг.

| Разряд сотрудников | Тарифный коэффициент | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------|----------------------|------|------|------|
|                    |                      |      |      |      |



|                             |      |      |      |      |
|-----------------------------|------|------|------|------|
| 4                           | 1,4  | 15   | 19   | 20   |
| 5                           | 1,57 | 89   | 92   | 96   |
| 6                           | 1,76 | 32   | 27   | 7    |
| Итого                       |      | 136  | 138  | 123  |
| Средне тарифный разряд      |      | 5,13 | 5,06 | 4,89 |
| Средне тарифный коэффициент |      | 1,60 | 1,58 | 1,55 |

На основании выполненных расчетов можно сделать следующие выводы: за анализируемый период квалификационный уровень сотрудников ПАО «Росгосстрах» уменьшается, так как средне тарифный разряд уменьшается. Это связано с движением персонала и отсутствием в организации эффективной системы повышения квалификации сотрудников. Квалификационный уровень работников ПАО «Росгосстрах» во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования, пола. Изменение в составе работников ПАО «Росгосстрах» по этим признакам представлено в таблице 4.

Таблица 4

Качественный состав трудовых ресурсов ПАО «Росгосстрах»

| Показатель      | Численность работников на конец года |          |          | Удельный вес, % |          |          |
|-----------------|--------------------------------------|----------|----------|-----------------|----------|----------|
|                 | 2016 год                             | 2017 год | 2018 год | 2016 год        | 2017 год | 2018 год |
| По возрасту:    |                                      |          |          |                 |          |          |
| От 18 до 20     | 2                                    | 3        | 4        | 1,48            | 2,17     | 3,25     |
| От 20 до 30     | 13                                   | 16       | 23       | 9,56            | 11,59    | 18,70    |
| От 30 до 40     | 67                                   | 76       | 83       | 49,26           | 55,07    | 67,48    |
| От 40 до 50     | 48                                   | 37       | 8        | 35,29           | 26,81    | 6,50     |
| От 50 до 60     | 5                                    | 5        | 4        | 3,67            | 3,63     | 3,25     |
| Старше 60       | 1                                    | 1        | 1        | 0,74            | 0,73     | 0,82     |
| Итого           | 136                                  | 138      | 123      | 100,00          | 100,00   | 100,00   |
| По образованию: |                                      |          |          |                 |          |          |
| Начальное       | 59                                   | 63       | 64       | 43,38           | 45,65    | 52,04    |

Продолжение таблицы 4

| Показатель               | Численность работников на конец года |          |          | Удельный вес, % |          |          |
|--------------------------|--------------------------------------|----------|----------|-----------------|----------|----------|
|                          | 2016 год                             | 2017 год | 2018 год | 2016 год        | 2017 год | 2018 год |
| профессиональное         |                                      |          |          |                 |          |          |
| Среднее профессиональное | 35                                   | 36       | 22       | 25,74           | 26,09    | 17,88    |
| Высшее профессиональное  | 42                                   | 39       | 37       | 30,88           | 28,26    | 30,08    |
| Итого                    | 136                                  | 138      | 123      | 100,00          | 100,00   | 100,00   |

| По трудовому стажу, лет |     |     |     |        |        |        |
|-------------------------|-----|-----|-----|--------|--------|--------|
| До года:                | 66  | 71  | 58  | 48,53  | 51,45  | 47,15  |
| От 1 до 5               | 54  | 49  | 45  | 39,71  | 35,51  | 36,59  |
| От 5 до 10              | 16  | 18  | 20  | 11,76  | 13,04  | 16,26  |
| Итого                   | 136 | 138 | 123 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| По полу                 |     |     |     |        |        |        |
| Мужчины                 | 89  | 92  | 93  | 65,44  | 66,67  | 75,61  |
| Женщины                 | 47  | 46  | 30  | 34,56  | 33,33  | 24,39  |
| Итого                   | 136 | 138 | 123 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Анализ сотрудников по возрасту показывает, что в организации наибольший удельный вес занимают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Эта тенденция сохраняется за весь анализируемый период, кроме того наблюдается рост удельного веса молодых специалистов. Тем самым в организации ПАО «Росгосстрах» преобладают молодые сотрудники.

За анализируемый период в ПАО «Росгосстрах» можно выделить тенденцию к увеличению доли персонала с начальным профессиональным образованием, при этом наблюдается сокращение удельного веса работников со средним и высшим профессиональным образованием, это отрицательная тенденция, так как сказывается на общем квалификационном уровне персонала.

Анализ персонала организации по трудовому стажу показывает, что в ПАО «Росгосстрах» преобладают специалисты со стажем до года, так как в организации наблюдается высокая текучесть кадров. Это является отрицательной тенденцией в деятельности организации. Главными причинами увольнений являются: недостойная зарплата, недостаточная мотивация персонала, отсутствие карьерного роста. Следовательно, наибольшее внимание руководству нужно уделить мотивации персонала, т.е. повышению заработной платы, улучшению социального пакета, введению поощрений и вознаграждений, тогда текучесть кадров в ПАО «Росгосстрах» снизится, что в свою очередь скажется и на трудовом стаже сотрудников организации.

Анализ персонала ПАО «Росгосстрах» за период с 2016 по 2018 гг. показывает, что наибольший удельный вес в организации составляют мужчины. За анализируемый период доля мужчин в организации возрастает на 10,17% и к 2018 г. их доля составляет 75,61%.

Поскольку изменения качественного состава персонала ПАО «Росгосстрах» происходят в результате его движения, то этому вопросу следует уделить большое внимание.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику показателей движения рабочей силы (таблица 5).

Таблица 5

Данные о движении персонала ПАО «Росгосстрах» за 2016 – 2018 года

| Показатель                                | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
|-------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Численность персонала на начало года      | 139      | 136      | 138      |
| Приняты на работу                         | 19       | 24       | 28       |
| Выбыли                                    | 22       | 22       | 43       |
| В том числе: по собственному желанию      | 18       | 17       | 36       |
| Уволены за нарушение трудовой дисциплины  | 4        | 5        | 7        |
| Численность персонала на конец года       | 136      | 138      | 123      |
| Среднесписочная численность персонала     | 137,5    | 137      | 130,5    |
| Коэффициент оборота по приему работников  | 0,14     | 0,18     | 0,21     |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,16     | 0,16     | 0,33     |
| Коэффициент текучести кадров              | 0,16     | 0,16     | 0,33     |
| Коэффициент постоянства кадров            | 0,85     | 0,83     | 0,73     |

Среднесписочная численность ПАО «Росгосстрах» определяет среднее число человек, работавших в истекшем году. Среднесписочная численность за анализируемый период с 2016 по 2018 года в ПАО «Росгосстрах» постепенно снижается, что связано с увольнением сотрудников из организации.

Коэффициент оборота по приему персонала ПАО «Росгосстрах» определил, какая доля работников прибыла на предприятие. За 2016 – 2018 года в организации наблюдается повышение коэффициента оборота по приему персонала, что связано с большим числом увольнений.

Коэффициент оборота по выбытию кадров показывает, какая доля сотрудников перестала работать в ПАО «Росгосстрах» по той, или иной причине. За анализируемый период наблюдается увеличение показателя по выбытию кадров, что связано с увольнением сотрудников из организации по причине неудовлетворения заработной платой, недостаточной мотивацией и отсутствием карьерного роста.

В 2016 г. движение кадров составляло 0,16. В 2017 году движение кадров не изменилось. В 2018 году движение кадров резко увеличилось и стало составлять 0,33.

Текучесть персонала ПАО «Росгосстрах» связана с неудовлетворенностью сотрудников заработной платой. Кроме того, в организации слабо развита материальная мотивация сотрудников и отсутствует возможность карьерного роста.

Коэффициент постоянства кадров ПАО «Росгосстрах» за анализируемый период сокращается, что говорит об ухудшении стабильности кадров. В 2018 году увеличивается количество уволенных сотрудников ПАО «Росгосстрах», что и повлияло на ухудшение показателя постоянства кадров организации.

Таким образом, за анализируемый период количество принятых в организацию постепенно увеличивается: прежде всего, это увеличение связано с большим увольнением сотрудников из организации и набором нового персонала. Количество выбывших в организации ПАО «Росгосстрах» за анализируемый период резко возрастает. Главными причинами текущесть персонала являются: отсутствие карьерного и профессионального развития и обучения, перспектива получения более

высокой зарплаты в другом месте, плохая адаптация или её отсутствие. Следовательно, наибольшее внимание руководству нужно уделить мотивации персонала, т.е. повышению заработной платы, улучшению социального пакета, введению поощрений и вознаграждений.

### 2.3 Оценка эффективности кадровой политики ПАО «Росгосстрах»

Проведем анализ действующей кадровой политики всей ПАО «Росгосстрах» и ее особенностей.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности ПАО «Росгосстрах» и представляет собой набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, которые реализуются в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Кадровую политику ПАО «Росгосстрах» можно отнести к закрытому типу в зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. Особенности закрытой кадровой политики ПАО «Росгосстрах» являются: ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук, эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы, обучение персонала часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.

Цели и задачи кадровой политики ПАО «Росгосстрах» представлены в таблице 6.

Таблица 6

Цели, задачи и области кадровой политики ПАО «Росгосстрах»

| Цели кадровой политики                                                                                                                                                                                                       | Задачи                                                                                                                                                                                                                                                                          | Области кадровой политики                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда | Достижение высокой мотивации труда работников предприятия                                                                                                                                                                                                                       | Привлечение, использование, развитие кадров, сохранение кадров и стимулирование отдачи |
|                                                                                                                                                                                                                              | Создание прямой заинтересованности работников (особенно менеджеров высшего и среднего звена) в достижении высоких результатов предприятия                                                                                                                                       | Привлечение кадров, использование кадров, организация информации о кадрах              |
|                                                                                                                                                                                                                              | - Всестороннее развитие личностных и профессиональных качеств работников предприятия<br>- Высокая социальная защищенность работников - предоставление всех гарантий, предусмотренных трудовым законодательством, а также дополнительных социальных гарантий работникам Общества | Сохранение кадров и стимулирование отдачи, развитие кадров                             |

В ПАО «Росгосстрах» наблюдается пассивная кадровая политика, и она характеризуется следующими положениями:

1. Руководство предприятия не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.
2. Отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.
3. Непринятие своевременно необходимых предприятию решений или принятие недостаточно обоснованных решений. Это - следствие отсутствия механизма управления по реализации принятых решений и халатности лиц, принимающих и не принимающих организационные решения.

Кадровая политика ПАО «Росгосстрах» включает:

1. Общие принципы, приоритетные цели и задачи предприятия.
2. Организационно-штатную политику - планирование потребности

в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва.

3. Информационную политику - создание и поддержка системы движения кадровой информации.

4. Финансовую политику - формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда.

5. Политику развития персонала - обеспечение программы развития, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Для анализа внешних факторов, влияющих на кадровую политику организации, составим таблицу 7.

Таблица 7

Внешние факторы кадровой политики ПАО «Росгосстрах»

| Наименование фактора                        | Характеристика фактора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ситуация на рынке труда и на фондовом рынке | Демографический спад, сокращение населения (в 2018 г. в г. Белорецк 108 тысяч человек, 48 тысяч мужчин и 60 тысяч женщин). Доля активного населения в возрасте 20-40 лет за рассматриваемый период также сократилась с 32,1% до 30,35%. Одновременно постоянно увеличивается доля населения старше 60 лет. Согласно данным официального сайта ГКУ Центра занятости населения Белорецкого района Республики Башкортостан ( <a href="http://beloreck.bashzan.ru/labor_market">http://beloreck.bashzan.ru/labor_market</a> ) за период с января 2016 по февраль 2019 гг., уровень безработицы населения Белорецкого района сокращается. Увеличение доверие к страховому рынку и работе на нем. Увеличивается предложения труда со стороны ПАО «Росгосстрах» |
| Развитие информационных технологий          | Развитие компьютерных технологий, используемых на страховом рынке, возможности работы, на страховом рынке через Интернет с отдаленным доступом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Продолжение таблицы 7

| Наименование фактора                | Характеристика фактора                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особенности социальных потребностей | Рост образования, получение дополнительных профессий, увеличение доходов населения и заработной платы. Среднемесячная начисленная заработная плата по крупным и средним предприятиям города за 2018 год выросла по сравнению с аналогичным периодом |

|                           |                                                                                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | прошлого года на 17,0 % (или на 2 275 рублей) и составила 17 547,6 рубля.                                                                   |
| Развитие законодательства | Регулирование деятельности страховых организаций<br>Изменение трудового законодательства, законодательства работы на страховом рынке и т.п. |
| Кадровая политика         | Кадровая политика ПАО «Росгосстрах» закрытая.                                                                                               |

Таким образом, негативное влияние на деятельность организации оказала ситуация на рынке труда, которая выражается в отсутствии специалистов-профессионалов на работе на страховом рынке. Развитие информационных технологий, которые может внедрить в свою деятельность ПАО «Росгосстрах» позволит сотрудникам работать на страховом рынке в режиме Онлайн и отслеживать макроэкономическую ситуацию. Проведем анализ направлений кадровой политики ПАО «Росгосстрах» в таблице 8.

Таблица 8

#### Направления кадровой политики ПАО «Росгосстрах»

| Направления кадровой политики   | Содержание                                                                                                                     |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Нормативно-правовое обеспечение | В организации имеются документы, регулирующие кадровую политику (Правила внутреннего распорядка и Положение «Об оплате труда») |
| Подбор, отбор кадров            | «Положение о подборе и адаптации новых работников». Источники: СМИ, Центр занятости, кадровый резерв, кадровые агентства       |
| Прием кадров                    | Испытательный срок от 1 до 3 месяцев. Оформляется приказом и заключается трудовой договор                                      |
| Адаптация                       | Прием на работу сотрудников с опытом работы. Эффективные методы отсутствуют                                                    |

Продолжение таблицы 8

| Направления кадровой политики | Содержание                                                                                                                                                                |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обучение и развитие персонала | Повышение квалификации в высших учебных заведениях по специальности «Страховое дело», курсы в г. Челябинске по тематике «Технологии продаж страховых продуктов», Семинары |



|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | и тренинги (мастер-классы и эксперт-классы, учебные курсы),<br>Корпоративное обучение в г. Магнитогорске                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Аттестация   | Один раз в год                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Оплата труда | Тарифные ставки, оплата отпусков, командировок, обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Мотивация    | Премирование (за экономию ресурсов, разработку оригинальных программ, пособий, привлечения новых договоров)<br>Материальная помощь – юбилей, рождение ребенка или свадьба – 3 тыс. руб. и 3-й оплачиваемый отпуск<br>Нематериальное стимулирование – пособие по соцстрахованию, материальная помощь.<br>Конкурсы «Лучший работник», «Лучший из лучших». «Золотой фонд» |

Проанализируем первое направление кадровой политики – нормативно-правовое обеспечение организации. Нормативные документы, характеризующие кадровую политику ПАО «Росгосстрах» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Документы, регулирующие кадровую политику в ПАО «Росгосстрах»

| Название документа                                                         | Дата утверждения     | Назначение документа                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Положение об ПАО «Росгосстрах»                                             | 01 октября 2014 г.   | Определяет общие положения, основные задачи и функции подразделения, обязанности и ответственности подразделения, управление подразделением, трудовые отношения, а также реорганизация и ликвидация подразделения.                                                           |
| Правила, внутреннего трудового распорядка для работников ПАО «Росгосстрах» | 01 августа 2016 года | Определяют внутренний трудовой распорядок, порядок приема и увольнения работников, основные обязанности работников и администрации, режим рабочего времени и его использование, а также меры поощрения за успехи в работе и ответственность за нарушение трудовой дисциплины |

Продолжение таблицы 9

| Название документа | Дата утверждения | Назначение документа |
|--------------------|------------------|----------------------|
|                    |                  |                      |

|                                                                    |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Положение об оплате труда в ПАО «Росгосстрах»                      | 12 января 2017 г.  | Вводится с целью повышения экономической ответственности и усиления материальной заинтересованности руководителей, специалистов, служащих и рабочих за выполнение производственных заданий и договорных обязательств, расширения объемов и сокращения издержек производства. |
|                                                                    |                    | Внедрение Положения производится с целью установления непосредственной связи оплаты труда с количеством и качеством услуг, максимального получения чистой прибыли и сокращения расчетов за выполненные работы                                                                |
| Положение о подборе и адаптации новых работников ПАО «Росгосстрах» | 01 октября 2014 г. | Определяет общие положения при подборе и адаптации новых работников в организации.                                                                                                                                                                                           |

Таким образом, организация труда работников в ПАО «Росгосстрах» осуществляется в соответствии с законодательством о труде, утвержденными Правилами внутреннего трудового распорядка.

Второе направление - политика в области подбора и отбора персонала. Политика в области подбора персонала регулируется «Положением о подборе и адаптации новых работников».

Подбор кадров осуществляется исходя из особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится специалистом кадровой службы из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособливаться под конкретное рабочее место (должность). Неэффективная процедура подбора персонала в ПАО

«Росгосстрах» ведет к найму сотрудников, не подходящих на должности в организацию, тем самым увеличивая выбытие кадров и дополнительные затраты организации. Процедуру подбора кадров в ПАО «Росгосстрах» требуется усовершенствовать.

В ПАО «Росгосстрах» поощряется непрерывный поиск как опытных, так и молодых, амбициозных и талантливых кандидатов, способных дать новый импульс развитию общества вне зависимости от наличия соответствующих вакансий в штатном расписании.

Существует несколько причин для такого подхода:

- выбор высококвалифицированных и талантливых профессионалов довольно узок;
- молодые энергичные кандидаты – это приток свежих сил, повышение конкурентоспособности и усиление здоровой внутренней конкуренции;

Поиск кандидатов проводится с использованием фонда занятости, кадровых агентств, СМИ, посредством размещения объявлений о приеме работников. Реже подбор кадров происходит через Интернет и радио.

В ПАО «Росгосстрах» отсутствует учет в электронном Банке данных информации по принимаемым работникам и отсюда возникает риск повторного приема на работу лица, уволенного ранее с предприятия за нарушения трудовой дисциплины.

В ООО «Росгосстрах» существует система отбора кадров. Отбор персонала ведется через встречи и собеседования кандидатов с руководителями филиалов, а в аппарате управления - через собеседования с руководителями подразделений, директором и его заместителями.

В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств принимаемого на работу работника администрация ПАО «Росгосстрах» предлагает ему представить краткую письменную характеристику (резюме) выполняемой ранее работы, умение пользоваться оргтехникой, работать на компьютере и т.д.

Вопросы подбора новых работников в ПАО «Росгосстрах» контролируются руководителем кадровой службы.

Следующее направление кадровой политики ПАО «Росгосстрах» - прием. Прием на работу осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока продолжительностью от 1 до 3-х месяцев. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку. Фактическим допуском к работе считается заключение трудового договора, независимо от того, был ли прием на работу оформлен надлежащим образом.

В организации наблюдается отсутствие эффективных методов профориентации и адаптации рабочего кадрового состава, что отрицательно характеризует кадровую политику ПАО «Росгосстрах».

Проанализируем обучение и развитие сотрудников организации, как одно из направлений кадровой политики организации. Все мероприятия по обучению и развитию имеет своей целью повышение эффективности ПАО «Росгосстрах» через профессиональное и личностное развитие сотрудников.

Стратегическими направлениями деятельности по обучению и развитию персонала ПАО «Росгосстрах» определены следующие:

1. Повышение квалификации штатных работников.
2. Обучение сотрудников.
3. Регенерация управленческих кадров (в том числе подготовка внутреннего кадрового резерва, развитие управленческих компетенций руководителей).

Основные принципы системы обучения и развития персонала в ПАО «Росгосстрах»:

1. Нацеленность на цели и задачи предприятия.
2. Высокое качество обучающих программ.
3. Адресность обучающих программ, т.е. направленность на

конкретные целевые группы.

#### 4. Доступность для всех сотрудников.

Данная Политика определяет единый процесс организации и проведения мероприятий по обучению и развитию персонала ПАО «Росгосстрах», и распространяется на все структурные подразделения.

Система обучения и развития персонала ПАО «Росгосстрах» включает в себя:

1. Ориентационную программу для вновь принимаемых сотрудников, включающую знакомство с историей Компании, организационной структурой и корпоративными нормами, правилами, изучение корпоративных нормативных документов.

2. Стажировки для вновь назначенных руководителей с целью быстрой адаптации на предприятии.

3. Повышение квалификации сотрудников в рамках занимаемой должности, в том числе освоение новых технологий работы, изучение новых продуктов и регламентирующих документов.

#### 4. Развитие управленческих кадров из состава кадрового резерва.

Обучение персонала в соответствии с Планом обучения производится за счет средств ПАО «Росгосстрах» и финансируется в полном объеме в соответствии с утвержденным годовым бюджетом. Допускается перенос неизрасходованных средств на обучение персонала в текущем месяце на следующие месяцы в пределах одного квартала.

Система обучения персонала прямо и косвенно влияет на следующие показатели ПАО «Росгосстрах»:

- качество персонала (профессиональные знания, умения, уровень образования);
- мотивированность персонала (возможность реализовать потребность в развитии, профессиональном и карьерном росте);
- улучшение бизнес-показателей предприятия.

За анализируемый период выделяется тенденция к увеличению доли персонала с начальным профессиональным образованием, при этом наблюдается сокращение удельного веса работников со средним и высшим профессиональным образованием. Это отрицательная тенденция, так как сказывается на общем квалификационном уровне персонала.

Для повышения квалификации сотрудников в ПАО «Росгосстрах» проводятся следующие виды обучения, представленные в таблице 10.

Таблица 10

Виды обучения в ПАО «Росгосстрах»

| Виды, форма обучения                               | Программы, специальность, тематика                                                                                                                                                                                                            | Учебное заведение                                                    |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Долгосрочное обучение в высших учебных заведениях  | «Страховое дело»                                                                                                                                                                                                                              | Уральская академия государственной службы                            |
| Прохождение курсов в г. Магнитогорск               | Технологии продаж страховых продуктов»                                                                                                                                                                                                        | ООО «Перспектива», г. Челябинск                                      |
| Обучение непосредственно в офисе ПАО «Росгосстрах» | Конференции по страхованию (для страховщиков и страхователей)<br>Семинары и тренинги (мастер-классы и эксперт-классы, учебные курсы)<br>Корпоративное обучение (семинары, тренинги, мастер-классы)<br>Индивидуальные и групповые консультации | Учебный центр «Бизнес-Центр» (БиСер - Учебный центр) г. Магнитогорск |

Затраты на обучение сотрудников ПАО «Росгосстрах» за 2016 – 2018 гг. представлены в таблице 11.

Таблица 11

Затраты на обучение сотрудников ПАО «Росгосстрах» за 2016 – 2018 гг.

| Подготовка и переобучение кадров | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
|----------------------------------|---------|---------|---------|

|                                    |        |        |        |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| Количество человек                 | 15     | 19     | 21     |
| Расходы на одного сотрудника, руб. | 6800   | 7250   | 7500   |
| Суммарные расходы                  | 102750 | 137750 | 157500 |

За последние годы можно отметить увеличение расходов на обучение персонала ПАО «Росгосстрах».

Следующее направление кадровой политики - аттестация персонала организации. В ПАО «Росгосстрах» аттестации подлежат все сотрудники, проработавшие не менее 6 месяцев. При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в два года. Можно выделить три этапа аттестации:

1. Создание аттестационной комиссии.
2. Подготовка, аттестации.
3. Проведение аттестации.

Задача повышения объективности оценки касается всех перечисленных этапов. Рассмотрим, как эти важные этапы аттестации реализуются в ПАО «Росгосстрах»:

1. Создание аттестационной комиссии

Задачей аттестационной комиссии является вынесение решения о том, аттестован или не аттестован сотрудник. Основанием для этого служат результаты собеседования во время проведения аттестации и анкетирования, проводимого на этапе подготовки к аттестации. Для проведения аттестации выделяется 3 дня, необязательно последовательных, возможно - частично занятых аттестацией, так чтобы не нарушался производственный процесс.

Аттестационная комиссия состоит:

- директор (председатель);
- заместитель директора по кадровым вопросам;
- заместитель директора по организационным вопросам;
- главный бухгалтер.

## 2. Подготовка аттестации.

Для проведения аттестации издается приказ о ее проведении, формируются аттестационная комиссия, подготавливаются необходимые документы для аттестационной комиссии, составляются списки сотрудников, подлежащих аттестации, утверждается график ее проведения. На этом этапе важно дать предварительную, как можно более объективную личностную и профессиональную оценку аттестуемому. Для этого разрабатывается пакет документов, включающий:

- анкету «Аттестация», один экземпляр которой заполняется непосредственным руководителем, а другой - самим аттестуемым сотрудником;
- справку «Об изучении личностных и деловых качеств кандидата на должность».

Эти документы раздаются для заполнения за месяц до дня проведения аттестации.

Аттестационный балл включает в себя самооценку аттестуемого сотрудника и оценку его непосредственного руководителя. На основании суммы баллов определяется разряд сотрудника по должности. Присвоение разряда связано с введением на предприятии новой системы оплаты труда. Для сотрудника это означает, что чем выше разряд, тем выше его зарплата.

Проанализируем следующее направление кадровой политики – оплату труда. Фонд оплаты труда (ФОТ) страховых работников ПАО «Росгосстрах» включает в себя:

- заработную плату, начисленную по тарифным ставкам;
- премии: за экономию ресурсов, разработку оригинальных программ, условий, пособий, привлечение новых выгодных договоров и т. п.;
- оплату отпусков, служебных командировок, представительские расходы и т. п.;



- пособия по социальному страхованию, на лечение, отдых, материальную помощь.

Установим соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если такой принцип не соблюдается, то происходит перерасход фонда зарплаты, повышение себестоимости страховых услуг и соответственно уменьшение суммы прибыли. Сопоставим темпы роста производительности труда и средней заработной платы, результаты расчета представим в таблице 12.

Таблица 12

Анализ соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда по ПАО «Росгосстрах»

| Наименование показателя                                           | Значение показателя |         |         |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|---------|
|                                                                   | 2016                | 2017    | 2018    |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб.                                       | 11179               | 13595   | 12915   |
| Среднесписочная численность работников, чел.                      | 136                 | 138     | 123     |
| Выручка от реализации, тыс.руб.                                   | 259806              | 170585  | 211425  |
| Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб. (СЗ)   | 82,20               | 98,51   | 105,00  |
| Выработка тыс.руб./чел. (ГВ)                                      | 1910,34             | 1236,12 | 1718,90 |
| Индекс годовой выработки (I <sub>ГВ</sub> )                       | -                   | 0,65    | 1,39    |
| Индекс средней заработной платы (I <sub>СЗ</sub> )                | -                   | 1,20    | 1,07    |
| Коэффициент опережения (K <sub>оп</sub> )                         | -                   | 0,54    | 1,30    |
| Суммы экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты, тыс.руб. | -                   | +6252   | -3874   |

В результате, проведенное исследование показало, что в 2017 г. рост заработной платы был необоснованным, на фоне снижения выработки на - 35,3% от показателя 2016 г., заработная плата увеличилась на 19,8% перерасход фонда оплаты труда на 6251,7 тыс. руб.

Определим сумму экономии (-Э) или перерасхода (+Э) фонда зарплаты:

$$\pm \mathcal{E}_{2017} = 13595 \times \frac{1,198 - 0,6471}{1,198} = 6252 \text{ тыс. руб.}$$

$$\pm \mathcal{E}_{2018} = 12915 \times \frac{1,07 - 1,391}{1,07} = -3874 \text{ тыс. руб.}$$

$$\pm \sum \mathcal{E} = 6251,7 + (-3874,5) = 2377,2 \text{ тыс. руб.}$$

В 2018 г. рост заработной платы был необоснованным, на фоне увеличения выработки на 39,1% от показателя 2017 г., заработная плата увеличилась на 6,6% экономию фонда оплаты труда на -3874,5 тыс. руб.

Еще одно направление кадровой политики организации – это мотивация сотрудников. Система мотивации в ПАО «Росгосстрах» разработана. Всем сотрудникам компании предоставляется социальный пакет. Каждому сотруднику Компании один раз в год (к новому году) при наличии возможности у компании может быть выплачена материальная помощь в размере 1/3 среднемесячного дохода. В случае травмы или серьезной болезни сотрудников, в случае гибели сотрудника в ходе выполнения своих должностных обязанностей или его смерти, а также в случае серьезной болезни или смерти близких родственников сотрудника ему выплачивается материальная помощь.

В случае юбилея, рождения ребенка или свадьбы сотруднику выплачивается материальная помощь в размере 3 тысяч рублей и трехдневный оплачиваемый отпуск.

Применяются также премиальные выплаты, если сотрудник выполняет квартальные планы.

Данная система позволяет учитывать работу каждого сотрудника. Заработная плата определяется не только количественными, но и качественными факторами.

Материальное стимулирование персонала в ПАО «Росгосстрах» производится по следующим показателям:

- качество услуг;
- экономия материальных и энергетических ресурсов;
- увеличение объемов услуг;

- повышение производительности труда.

Большое внимание в ПАО «Росгосстрах» уделяется нематериальному стимулированию персонала. Суть этой системы состоит в том, что среди работников раз в квартал проходит два конкурса на звание «Лучший работник». По итогам работы за год среди «Лучших работников» проходит еще один конкурс на звание «Лучший из лучших», на котором, путем общественного голосования, выбирается «Лучший сотрудник ПАО «Росгосстрах»». Ему не только предоставляется масса льгот и привилегий. Этот человек попадает в «Золотой кадровый фонд компании».

Попадая в «Золотой фонд», сотрудник продолжает занимать свою должность, но при появлении вакансии на позицию топ-менеджера, у него есть реальный шанс продвинуться вверх по служебной лестнице. Перед ним открыты все двери и в плане обучения и повышения квалификации за счет компании. Например, по итогам работы в 2017 – 2018 гг., 10 человек значительно продвинулись по карьерной лестнице.

Для оценки удовлетворенности коллектива кадровыми процессами и кадровой политикой, проводимой ПАО «Росгосстрах», было проведено тестирование. Результаты тестирования (в процентах от числа опрошенных) работников ПАО «Росгосстрах» приведены на рисунках 2 и 3.

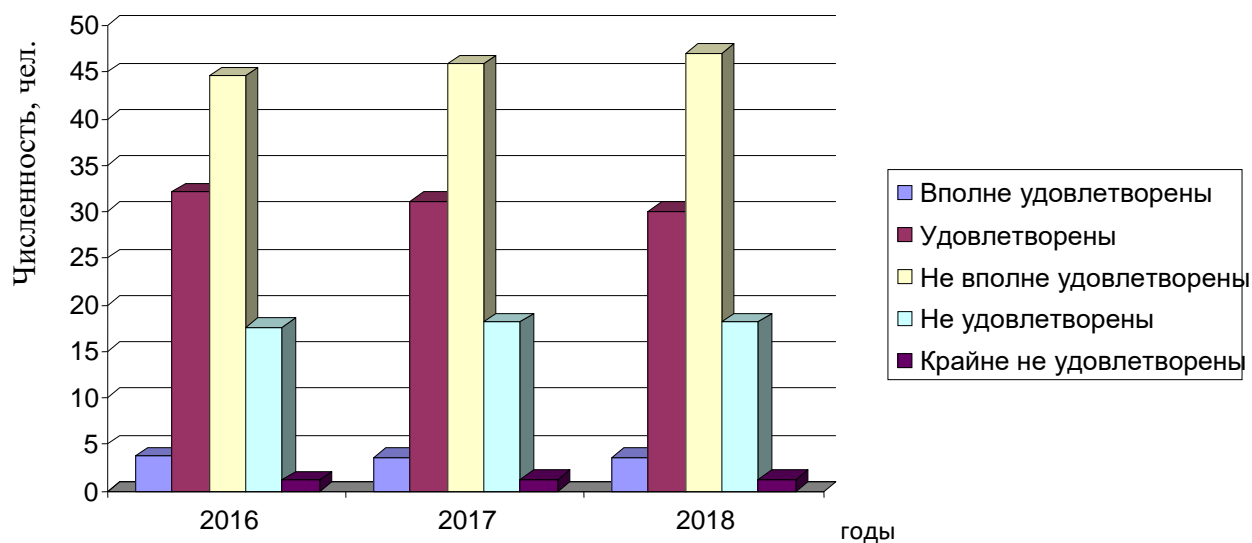


Рисунок 2 - Оценка удовлетворенности кадровой политикой ПАО «Росгосстрах» за 2016 – 2018 гг.

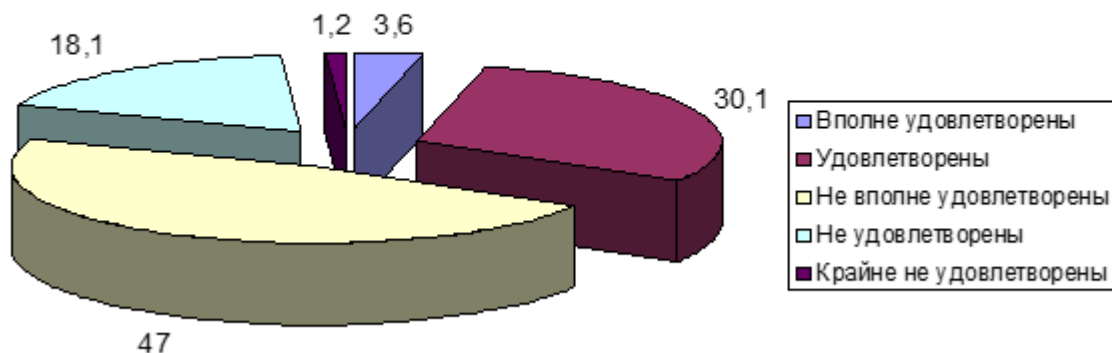


Рисунок 3 - Структура удовлетворенности кадровой политикой ПАО «Росгосстрах» за 2018 гг.

Представленные данные позволяют сделать вывод, что удовлетворены кадровыми процессами 33,7% из числа опрошенных, а остальные (66,3%) не удовлетворены, в той или иной степени. Это ставит перед работниками кадровой службы ПАО «Росгосстрах» задачу в разработке и реализации мер по устранению недостатков в этой области управления.

#### 2.4 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики ПАО «Росгосстрах» и оценка их эффективности

Проведенное исследование действующей кадровой политики ПАО «Росгосстрах» позволило выявить ряд проблем:

1. Неэффективная система подбора кадров.
2. Снижение квалификационного уровня сотрудников организации.
3. Высокая текучесть кадров.

Для разрешения проблем в целях совершенствования кадровой политики ПАО «Росгосстрах» необходимо реализовать следующие мероприятия:

1. Совершенствование процедуры подбора и расстановки персонала.
2. Повышение квалификации персонала.
3. Разработка системы материального стимулирования персонала.

Охарактеризуем данные мероприятия.

Первое мероприятие заключается в совершенствовании процедуры подбора и расстановки персонала. В рамках совершенствования кадровой политики ПАО «Росгосстрах» необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника.

Необходимо усовершенствовать систему оценки при подборе персонала в ПАО «Росгосстрах». Система оценки кандидатов должна обладать следующими характеристиками: она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов.

Систему оценки персонала можно представить в виде таблицы 13.

Таблица 13

Система оценки при подборе персонала в ПАО «Росгосстрах»

| Критерий                             | Баллы                                          |
|--------------------------------------|------------------------------------------------|
| Этап 1 Анализ анкетных данных        |                                                |
| Опыт работы                          | Отсутствие опыта работы 0 баллов               |
|                                      | Опыт работы до года 1 балл                     |
|                                      | Опыт работы более года 2 балла                 |
| Образование                          | Среднее профессиональное образование 1 балл    |
|                                      | Высшее образование 2 балла                     |
|                                      | Высшее медицинское образование 3 балла         |
| Этап 2 Проверка отзывов              |                                                |
| Проверка отзывов                     | Наличие положительных рекомендаций 1 балл      |
|                                      | Отсутствие положительных рекомендаций 0 баллов |
| Этап 3 Профессиональное тестирование |                                                |

| Критерий                                                                                         | Баллы                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Профессиональное тестирование                                                                    | 28 и ниже правильных ответов – отсеивание кандидата                                                                                                                               |
|                                                                                                  | 29-30 правильных ответов 1 балл                                                                                                                                                   |
|                                                                                                  | Все ответы правильные 2 балла                                                                                                                                                     |
| Этап 4 Психологическое тестирование                                                              |                                                                                                                                                                                   |
| Методика рисунок несуществующего животного (экстравертированность)                               | Расположение рисунка на средней линии листа или чуть выше и правее 1 балл                                                                                                         |
|                                                                                                  | Отсутствуют необходимые результаты 0 баллов                                                                                                                                       |
| Методика рисунок несуществующего животного (низкий уровень личностной и ситуативной тревожности) | Наличие линий среднего нажима и отсутствие штриховки 1 балл                                                                                                                       |
|                                                                                                  | Отсутствуют необходимые результаты 0 баллов                                                                                                                                       |
| Методика рисунок несуществующего животного (средний или низкий уровень агрессии)                 | Наличие на рисунке клыков, рогов, иголок и т. д. 0 баллов                                                                                                                         |
|                                                                                                  | Отсутствие на рисунке клыков, рогов, иголок и т. д. 1 балл                                                                                                                        |
| Методика определения уровня стрессоустойчивости                                                  | Низкий уровень 0 баллов                                                                                                                                                           |
|                                                                                                  | Средний уровень 1 балл                                                                                                                                                            |
|                                                                                                  | Высокий уровень 2 балла                                                                                                                                                           |
| Опросник Леонгарда - Шмишека                                                                     | Ярко выражен тип акцентуации личности 0 баллов                                                                                                                                    |
|                                                                                                  | Нет ярко выраженного типа акцентуации личности, но есть склонность к: гипертемическому, педантичному, эмотивному, демонстративному или аффективно – экзальтированному типу 1 балл |
|                                                                                                  | Отсутствие ярко выраженных типов акцентуации личности 2 балла                                                                                                                     |

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь ПАО «Росгосстрах». Как правило, новичок сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в ПАО «Росгосстрах» может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Для совершенствования процедур адаптации в кадровой политике ПАО «Росгосстрах» рекомендуется организовать адаптационные тренинги,

которые необходимо проводить ежемесячно в последнюю пятницу месяца для вновь принятых за данный срок сотрудников, но не менее чем для 3 и не более чем для 5 человек, в противном случае срок проведения тренинга откладывается до следующего месяца либо проводится для 2 групп.

Продолжительность адаптационного тренинга варьируется от 160 до 200 минут ввиду изменения содержания тренинга в зависимости от групп участников.

Блоки мероприятия адаптационного тренинга представлены в таблице 14.

Таблица 14

Блоки адаптационного тренинга

| Блок                                                                         | Части, варианты блока, примечания                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мультимедийная презентация об ПАО «Росгосстрах»                              | История организации, миссия, цели, стратегия, принципы деятельности, положение на рынке, участие в выставках                       |
| Упражнение-знакомство                                                        | Рассказ о себе с указанием отличительных черт, любимых и нелюбимых качеств людей, явлений в жизни, «Никто из вас не знает, что я», |
|                                                                              | Попарное представление с дальнейшим рассказом о собеседнике                                                                        |
| Проверка усвоения представленного в Положениях организации материала в форме | Принятая форма одежды                                                                                                              |
|                                                                              | Правила пользования информационными ресурсами                                                                                      |
|                                                                              | Правила внутреннего трудового распорядка                                                                                           |
|                                                                              |                                                                                                                                    |

Продолжение таблицы 14

|                                                                  |                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| диалога: просьба по кругу рассказать о правилах по направлениям: |                                                                                                                                                                                           |
| Рассказ приглашенного сотрудника по плану:                       | О себе, образовании, опыте работы до прихода в организацию                                                                                                                                |
|                                                                  | Об организации в разные периоды ее развития                                                                                                                                               |
| Проверка знания организационной структуры                        |                                                                                                                                                                                           |
| Задание                                                          | Самостоятельно за 7-10 мин. по памяти нарисовать структуру ПАО «Росгосстрах», рассмотреть все полученные варианты, выбрать лучший и общими усилиями воссоздать максимально точно и полно. |
|                                                                  |                                                                                                                                                                                           |

|                                                    |                                                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                    | Назовите основные функции Вашего отдела?                           |
|                                                    | Назовите начальников управлений в рамках ПАО «Росгосстрах»         |
| Рассказ о политике в области управления персоналом | О критериях подбора персонала в организацию                        |
|                                                    | Об адаптации и наставничестве                                      |
|                                                    | Об обучении                                                        |
|                                                    | Об аттестации                                                      |
|                                                    | О проектах                                                         |
|                                                    | О корпоративных мероприятиях, конкурсах                            |
|                                                    | О социальном пакете как выражении заботы организации о сотрудниках |
| Подведение итогов, получение обратной связи        | Устно                                                              |

Когда в организацию приходит новый сотрудник, то очень важно, чтобы он как можно быстрее адаптировался к новым для себя условиям работы, понял и запомнил существующие в организации правила, ее философию, структуру и т.д. От скорости протекания данного «вхождения в должность» и процесса адаптации зависит то, как быстро новый сотрудник выйдет на пик своих профессиональных возможностей. Таким образом, в интересах организации повлиять на качество процесса адаптации.

Затраты на данное мероприятие представлены в таблице 15.

Таблица 15

Затраты на проведение процедуры подбора и расстановки персонала в  
ПАО «Росгосстрах»

| Метод (ступень) подбора и расстановки     | Затраты                                                   |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Беседа по найму                           | Затраченное время x затраты на час (2 x 1500 = 3000 руб.) |
| Тесты по найму                            | 1300 руб.                                                 |
| Проверка рекомендации и послужного списка | 260 руб.                                                  |
| Медицинский осмотр                        | 2600 руб.                                                 |
| Итого:                                    | 7160 руб.                                                 |



Подробнее рассчитаем затраты на поиск кандидатов с помощью рекламы (таблица 16).

Из таблицы 16 видно, что затраты на поиск кандидатов составляют 18600 тыс. руб., а затраты на наем работников на вакантное рабочее место составляют 7160 тыс. руб. В сумме непроизводительные затраты составляют 25760 тыс. руб.

Таблица 16

Затраты на поиск кандидатов

| Предполагаемый канал рекламы | Периодичность, время выхода, как часто и во сколько                                                  | Вид материала  | Общая стоимость (тыс. руб.) |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Газета «Метро»               | Еженедельно                                                                                          | Статья         | 4500                        |
| Радио «Европа плюс»          | Ежедневно, 4 раза в день (9 <sup>10</sup> , 13 <sup>10</sup> , 17 <sup>00</sup> , 19 <sup>35</sup> ) | Аудио-реклама  | 5300                        |
| TV Канал «БСТ»               | Ежедневно – 1 раз в день (19 <sup>40</sup> )                                                         | Бегущая строка | 8500                        |
| Интернет                     | Постоянно                                                                                            | Рекламный сайт | 3000                        |
| Итого:                       |                                                                                                      |                | 18660                       |

Второе мероприятие заключается в повышении квалификации персонала. Для этого будут организованы семинары. Для страховых агентов - это Программа «Защита» для взрослых; Программа «Гармония»; для оценщиков - «Эффективное взаимодействие страховых компаний и автосервисов».

Затраты на проведение обучающих семинаров в ПАО «Росгосстрах» представлены в таблице 17. Планируется отправить на обучение 7 принятых в организацию специалистов и руководителя отдела урегулирования убытков.

Таблица 17

Затраты на проведение обучающих семинаров в ПАО «Росгосстрах»

| Темы обучающих семинаров        | Сумма затрат, руб. |
|---------------------------------|--------------------|
| Программа «Защита» для взрослых | 4600               |

|                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| Программа «Гармония»                                         | 3700  |
| Эффективное взаимодействие страховых компаний и автосервисов | 5200  |
| Итого затрат на проведение семинаров                         | 13500 |

Затраты на внедрение мероприятия составят:

$$З = (7 \times 11783 \times 12) + 13500 + 8500 = 1011772 \text{ руб.}$$

Третье мероприятие - разработка системы материального стимулирования персонала. Для повышения материальной заинтересованности, предлагается дополнить действующие премиальные выплаты. Рекомендуется премировать специалистов за выполнение квартального плана поступления платежей по программам страхования: выплата премии за выполнение квартального плана поступления платежей по программе страхования «Защита» для взрослых и премии за выполнение квартального плана поступления платежей по ОСАГО и программы «Гарантия».

Закрепление кадров и сокращение текучести - это важнейшая составляющая комплексной системы управления и основная задача кадровой политики любого предприятия.

Подобные мероприятия будут интересовать персонал ПАО «Росгосстрах» в долгосрочном трудоустройстве.

Для определения экономической эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Росгосстрах» необходимо рассчитать экономический эффект от основных мероприятий.

Оценим эффективность мероприятия по повышению квалификации персонала.

С учетом того, что после семинара каждый специалист сможет увеличить количество клиентов по программам «Защита» для взрослых и «Гармония» (15 клиентов на каждого специалиста в месяц), рассчитаем экономический эффект от данного мероприятия.

Дополнительное количество клиентов составит 105 человек. Средняя цена услуги 900 руб.

Общий доход составит:  $105 \times 12 \times 900 = 1134000$  руб.

Экономический эффект (прибыль) от внедрения мероприятий по обучению составит:

$\text{Э} = 1134000 - 1011772 = 122228$  руб.

Экономическая эффективность в данном случае составит:

$\text{Э}_{\text{эф}} = 122228 / 1011772 = 12,08\%$ .

Таким образом, проведение мероприятий по обучению новых сотрудников является экономически эффективным и позволит увеличить выручку на 1011772 руб., а прибыль на 122228 руб.

Эффективность затрат на обучение до и после мероприятий в ПАО «Росгосстрах» представлены в таблице 18 и на рисунке 4.

Таблица 18

Эффективность затрат на обучение до и после мероприятий в ПАО  
«Росгосстрах»

| Наименование показателя | Значение до внедрения проекта | Значение после внедрения проекта | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------|
| Численность рабочих,    | 123                           | 130                              | 7                     | 123           |

Продолжение таблицы 18

| Наименование показателя          | Значение до внедрения проекта | Значение после внедрения проекта | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------|
| чел.                             |                               |                                  |                       |               |
| Прибыль от продаж, т. руб.       | 38834                         | 43768,47                         | 4934,47               | 112,71        |
| Затраты на обучение, руб.        | 10540                         | 24040                            | 13500,00              | 228,08        |
| Эффективность затрат на обучение | 0,27                          | 0,55                             | 0,28                  | 202,37        |

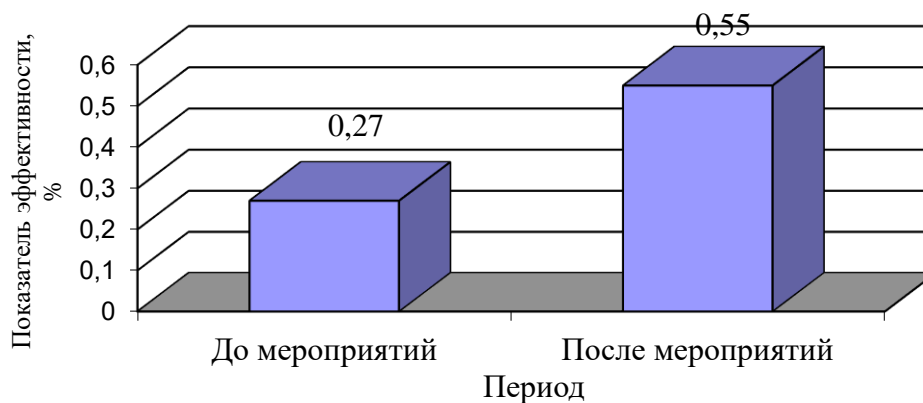


Рисунок 4 - Эффективность затрат на обучение до и после мероприятий в  
ПАО «Росгосстрах»

Далее оценим эффективность мероприятия по разработке системы материального стимулирования персонала.

Эффект от применения рекомендуемой системы премирования по сравнению с действующей системой премирования в ПАО «Росгосстрах» представлен в таблице 19.

Экономический эффект до мероприятий =  $3228,75 / (0,25 \times 12915) = 1$ .

Экономический эффект после мероприятий по созданию системы премирования =  $4276,51 / (0,31 \times 14046) = 1,015$ .

Таблица 19

Эффект от применения рекомендуемой системы премирования

| Виды премий                                                      | До мероприятий |              | После мероприятий |              |
|------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------------|--------------|
|                                                                  | % премирования | Сумма премий | % премирования    | Сумма премий |
| Премии за увеличение застрахованных юридических и физических лиц | 5%             | 645,75       | 5%                | 645,75       |
| За стаж работы (более года)                                      | 5%             | 645,75       | 5%                | 645,75       |
| За эффективное урегулирование претензий и убытков                | 15%            | 1937,25      | 14%               | 1937,25      |

|                                                                                                             |     |         |     |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|-----|---------|
| Премия за выполнение квартального плана поступления платежей по программе страхования «Защита» для взрослых | -   | -       | 3%  | 654,85  |
| Премия за выполнение квартального плана поступления платежей по ОСАГО и программы «Гарантия»                | -   | -       | 3%  | 392,91  |
| Итого                                                                                                       | 25% | 3228,75 | 30% | 4276,51 |
| Фонд заработной платы                                                                                       | -   | 12915   | -   | 14046   |
| Экономический эффект                                                                                        | -   | 1%      | -   | 1,015%  |

Воспользовавшись предложенными рекомендациям, направленными на повышение качества отбора кандидатов можно добиться более целевого подбора, отобрать более грамотных, компетентных специалистов, соответствующих своей должности, повысить квалификацию специалистов и создать эффективную систему премирования. За счет создания эффективной системы премирования и принятия в штат новых специалистов имеется резерв повышения выручки (Рв) в сумме:

$$P_v = 259806 - 211425 = 48381 \text{ тыс. руб.}$$

Если ПАО «Росгосстрах» поставит целью увеличить выручку в 10% размере от возможного резерва, то общий объем увеличения страховых услуг в плановом периоде может составить:  $4838 + 1134 = 5972$  тыс. руб.

Показатели социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Росгосстрах» представлены в таблице 20.

Таблица 20

Показатели социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Росгосстрах»

| Наименование показателя | Значение до внедрения проекта | Значение после внедрения проекта | Абсолютное отклонение | Темп роста, % |
|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------|
|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------|

|                                                       |        |          |          |        |
|-------------------------------------------------------|--------|----------|----------|--------|
| Численность рабочих, чел.                             | 123    | 130      | 7        | 105,69 |
| Численность работников аппарата управления, чел.      | 26     | 27       | 1        | 103,85 |
| Годовой фонд оплаты труда работников, тыс. руб.       | 12915  | 13097    | 182,00   | 101,41 |
| Средняя заработная плата в целом по организации, руб. | 11,373 | 12       | 0,41     | 103,61 |
| Текучесть кадров, %                                   | 33     | 19,5     | -13,5    | 59,09  |
| Выручка от продаж, тыс. руб.                          | 211425 | 217397   | 5972,00  | 102,82 |
| Себестоимость, тыс. руб.                              | 172591 | 173628,5 | 1037,53  | 100,60 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                          | 38834  | 43768,47 | 4934,47  | 112,71 |
| Рентабельность персонала, %                           | 155,96 | 299,47   | 143,51   | 192,02 |
| Затраты на обучение                                   | 10540  | 24040    | 13500,00 | 228,08 |
| Эффективность затрат на обучение                      | 0,27   | 0,55     | 0,28     | 202,37 |

С учетом приема в организацию 7 страховых агентов, ПАО «Росгосстрах» сможет увеличить выручку от продажи страховых услуг на 30%. Всего штатная численность увеличится на 8 человек, так как помимо страховых агентов будет введена единица управленческого персонала – специалиста по урегулированию убытков.

Таким образом, в результате реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Росгосстрах» ожидается рост прибыли предприятия практически в два раза.

Изменение рентабельности персонала до после мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Росгосстрах» представлено на рисунке 5.

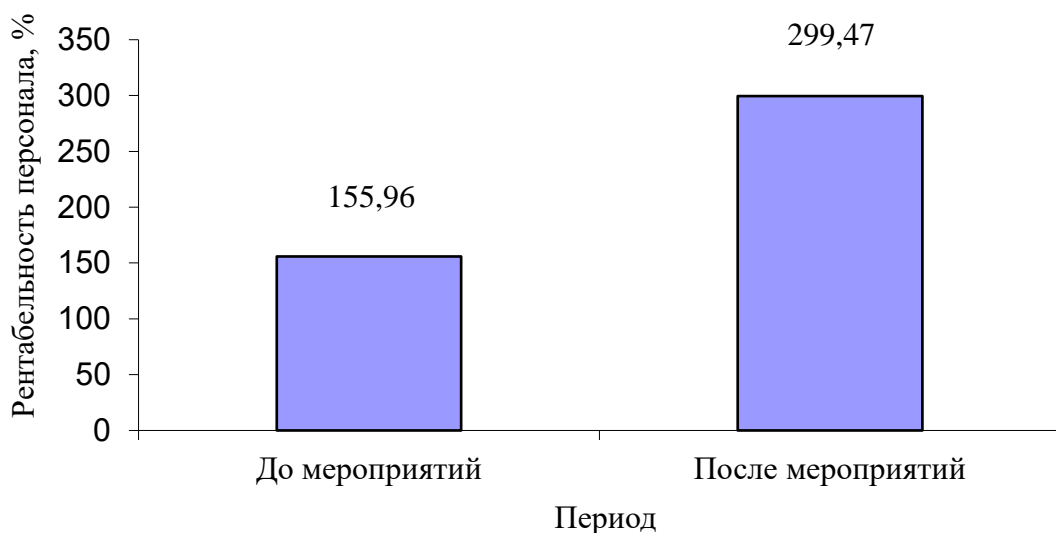


Рисунок 5 - Прогнозная динамика рентабельности персонала в ПАО «Росгосстрах»

Рентабельность персонала увеличится на 17,6%, что указывает на повышение эффективности использования персонала в результате внедрения новой кадровой политики ПАО «Росгосстрах».

Динамика текучести персонала до и после мероприятий ПАО «Росгосстрах» представлена на рисунке 6.

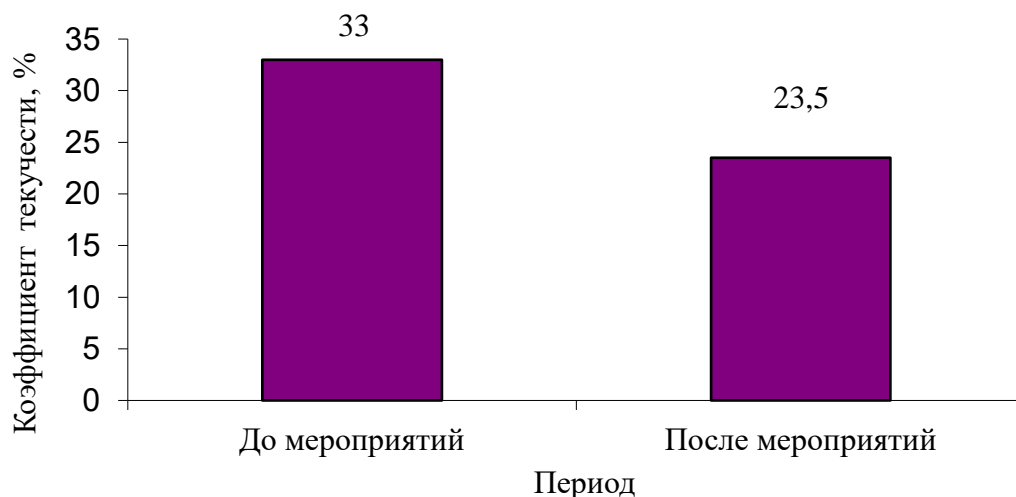


Рисунок 6 - Динамика текучести персонала до и после мероприятий ПАО «Росгосстрах»

Предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров за

счет качественного отбора и расстановки кадров.

Расчет экономической эффективности может осуществляться различными методами в зависимости от того, по каким направлениям реализуется экономический эффект. При этом показателями экономической эффективности могут быть следующими: годовой экономический эффект, срок окупаемости дополнительных капитальных вложений.

Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию кадровой политики определяется как соотношение полученных эффектов ( $\Sigma \text{Э}$ ) к необходимым капитальным и текущим затратам ( $\text{Пр}$ ) для самих предприятий или предпринимателей (формула (1)):

$$E = \frac{\Sigma \text{Э}}{\text{Пр}}, \quad (1)$$

$$E = 4934,47 / 1037,53 = 4,75\%.$$

Срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле (2):

$$T = \frac{K_{\text{д}}}{\text{Э}}, \quad (2)$$

где  $T$  - срок окупаемости, лет;

$K_{\text{д}}$  - дополнительные капиталовложения в проект, руб.;

$\text{Э}$  - годовой экономический эффект, руб.

$$T = 1037,53 / 4934,47 = 0,21 \text{ года или } 2,52 \text{ месяца.}$$

Срок окупаемости мероприятий по совершенствованию подбора и расстановки кадров в ПАО «Росгосстрах» составит 2,5 месяца.

Таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Росгосстрах» позволят получить экономический эффект в размере более 4,9 млн. руб.



В рамках задач ВКР был проведен анализ действующей кадровой политики всей ПАО «Росгосстрах» и ее основных направлений. На основании этого можно сделать ряд выводов.

Кадровая политика ПАО «Росгосстрах» пассивного типа.

Организация труда работников в ПАО «Росгосстрах» осуществляется в соответствии с законодательством о труде, утвержденными Правилами внутреннего трудового распорядка.

Политика в области подбора персонала регулируется «Положением о подборе и адаптации новых работников. Неэффективная процедура подбора персонала в ПАО «Росгосстрах» ведет к найму сотрудников, не подходящих на должности в организацию, тем самым увеличивая выбытие кадров и дополнительные затраты организации. Процедуру подбора кадров в ПАО «Росгосстрах» требуется усовершенствовать.

В организации наблюдается отсутствие эффективных методов профориентации и адаптации рабочего кадрового состава, что отрицательно характеризует кадровую политику ПАО «Росгосстрах».

В ПАО «Росгосстрах» аттестации подлежат все сотрудники, проработавшие не менее 6 месяцев. При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в два года.

Приоритетными направлениями кадровой политики должны стать:

1. Совершенствование процедуры подбора и расстановки персонала.
2. Повышение квалификации персонала.
3. Разработка системы материального стимулирования персонала.

Предлагаемые мероприятия позволят ПАО «Росгосстрах»:

1. Усовершенствовать процедуры подбора кадров и эффективно расставить персонал.

2. Снизить текучесть кадров и обеспечить стабилизацию персонала.

3. Увеличить производительность труда и сократить время сотрудников отдела кадров на выполнение ряда операций.

Внедрение рекомендаций в ПАО «Росгосстрах» позволит:

- повысить эффективность кадровой политики страховой компании;
- более тщательно подбирать квалифицированный персонал;
- освоить новые, современные методы кадровой работы с учетом специфики страхового рынка;
- сформировать более сплоченный коллектив, что обеспечит более стабильную работу не только того подразделения, в которое подбирается работник, но и ПАО «Росгосстрах» в целом;
- повысить эффективность расходования средств за счет экономии их на обучении, в результате подбора профессионально-подготовленного персонала.

## Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы.

Проведенный анализ литературы по проблеме кадровой политики показал, что кадровая политика - это главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации показал, что за анализируемый период увеличилась выручка и чистая прибыль ПАО «Росгосстрах», это связано с увеличением объемов оказанных услуг предприятиям и населению, об эффективном использовании собственного и заемного капитала, гибкой и ориентированной тарифной политики, и общем финансовом улучшении работы страховой компании за отчетный год. За анализируемый период наблюдается снижение производительности труда, что говорит о проблемах, связанных с эффективностью использования трудовых ресурсов и кадровой политикой организации. Кроме того, на благополучное финансовое состояние ПАО «Росгосстрах» указывает соотношение страховых премий и произведенных страховых выплат. У предприятия имеется достаточное количество средств, чтобы рассчитываться перед клиентами за свои страховые обязательства.

Анализ использования трудовых ресурсов ПАО «Росгосстрах» позволил сделать следующие выводы. Численность персонала организации за 2016 – 2018 гг. не достигла запланированного размера. На конец

анализируемого периода недостаток персонала относительно плана составлял 10 человек. За анализируемый период квалификационный уровень сотрудников ПАО «Росгосстрах» уменьшается, так как средне тарифный разряд уменьшается. Это связано с движением персонала и отсутствием в организации эффективной системы повышения квалификации сотрудников.

В организации ПАО «Росгосстрах» преобладают молодые сотрудники. За анализируемый период в ПАО «Росгосстрах» можно выделить тенденцию к увеличению доли персонала с начальным профессиональным образованием, при этом наблюдается сокращение удельного веса работников со средним и высшим профессиональным образованием, это отрицательная тенденция, так как сказывается на общем квалификационном уровне персонала. Анализ персонала организации по трудовому стажу показывает, что в ПАО «Росгосстрах» преобладают специалисты со стажем до года, так как в организации наблюдается высокая текучесть кадров.

Таким образом, за анализируемый период количество принятых в организацию постепенно увеличивается: прежде всего, это увеличение связано с большим увольнением сотрудников из организации и набором нового персонала. Количество выбывших в организации ПАО «Росгосстрах» за анализируемый период резко возрастает. Главными причинами увольнений являются: недостойная зарплата, недостаточная мотивация персонала, отсутствие карьерного роста. Следовательно, наибольшее внимание руководству нужно уделить мотивации персонала, т.е. повышению заработной платы, улучшению социального пакета, введению поощрений и вознаграждений.

В рамках задач ВКР был проведен анализ действующей кадровой политики всей ПАО «Росгосстрах» и ее основных направлений и сделан ряд выводов.

Кадровая политика ПАО «Росгосстрах» пассивного типа.

Организация труда работников в ПАО «Росгосстрах» осуществляется в соответствии с законодательством о труде, утвержденными Правилами внутреннего трудового распорядка.

Политика в области подбора персонала регулируется «Положением о подборе и адаптации новых работников. Неэффективная процедура подбора персонала в ПАО «Росгосстрах» ведет к найму сотрудников, не подходящих на должности в организацию, тем самым увеличивая выбытие кадров и дополнительные затраты организации. Процедуру подбора кадров в ПАО «Росгосстрах» требуется усовершенствовать.

В организации наблюдается отсутствие эффективных методов профориентации и адаптации рабочего кадрового состава, что отрицательно характеризует кадровую политику ПАО «Росгосстрах».

В ПАО «Росгосстрах» аттестации подлежат все сотрудники, проработавшие не менее 6 месяцев. При этом аттестация проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в два года.

Для объективной оценки кадровой политики в ПАО «Росгосстрах» был проведен сравнительный анализ кадровой политики конкурентов. Результаты анализа показали, что, несмотря на высокий балл и наличия основных направлений кадровой политики, в ПАО «Росгосстрах» имеются и проблемы, которые необходимо решать.

Приоритетными направлениями кадровой политики должны стать:

1. Совершенствование процедуры подбора и расстановки персонала.
2. Повышение квалификации персонала.
3. Разработка системы материального стимулирования персонала.

Полученные результаты указывают на экономическую и социальную эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики ПАО «Росгосстрах». В результате реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики в ПАО

«Росгосстрах» ожидается рост прибыли предприятия на 12%.

При этом предлагаемые мероприятия позволят:

- увеличить удельный вес работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы;

- повысить рентабельность персонала практически в два раза;

- повысить квалификацию персонала за счет проведения семинаров.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики ПАО «Росгосстрах» заключается в следующем: во-первых, в организации появятся дополнительные вакантные места. При этом, снизится текучесть кадров с 33 до 23,5%. Во-вторых, за счет введения дополнительных премий заработная плата специалистов увеличится.

В целом, до внедрения мероприятий кадровую политику в ПАО «Росгосстрах» можно оценить, как удовлетворительную, а с внедрением предложенных рекомендаций как хорошую. За счет внедрения мероприятий повысится эффективность кадровой политики страховой компании, будут освоены новые, современные методы кадровой работы с учетом специфики страхового рынка и сформирован более сплоченный коллектив, что обеспечит стабильную и эффективную деятельность ПАО «Росгосстрах» на рынке страховых услуг.

## Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.: с учетом поправок, внес. законами Рос. Федерации о поправках к Конституции Рос. Федерации от 30 дек. 2008 г. № 6-ФКЗ, 30 дек. 2008 г. № 7-ФКЗ] // Рос. газ. 2009. 21 янв.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 21 дек. 2001 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации. 2002. № 1, ч. 1, ст. 3.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 08.05.2010 №83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» // Российская газета. 3.05.2010. №15.
4. Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016.
5. Арзуманова Т.И. Экономика организации: Учебник. - М.: Дашков и К, 2014.
6. Бабышева Э.В., Нежид Ю.С. Кадровая политика организации в современных условиях // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. URL: <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf> (дата обращения: 10.04.2018).
7. Барышникова Н.А. Экономика организации: Учебное пособие для СПО. - М.: Издательство Юрайт, 2017.
8. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Теория, практика и интерпретация. – М.: Книга по Требованию, 2017.

9. Герасюта Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии // Психология, социология и педагогика. 2015.
10. Гулей И.А. Интеграция траекторий социального развития организаций посредством кадровой политики // Менеджмент в России и зарубежом. №6. 2014.
11. Гулей И.А., Целютина Т.В. От стратегического управления до современных принципов принятия управленческих решений в малом бизнесе // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. №2. 2015.
12. Долотенкова А.С. Эффективные методы мотивации на примере деятельности транснациональной компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. №3 (30).
13. Едалова Е.С. Анализ кадровой политики на предприятиях // Современные научные исследования и инновации. 2016. №12.
14. Исраилова Д.К. Кадровая политика предприятия в условиях рыночных отношений // Наука XXI века. 2017. №6.
15. Кашкин Е.В. Анализ карьерного роста в организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. №5 (68).
16. Ключкова Е.Н. Экономика организации: Учебник для СПО. - М.: Издательство Юрайт, 2016.
17. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2015.
18. Лавреха А.О. Кадровая политика в системе управления персоналом и её планирование // Евразийский Научный Журнал. №5. 2016».
19. Луковцева Е.Н. Формирование эффективной системы мотивации для государственных гражданских служащих // Лидерство и менеджмент. 2017. Том 4. № 4.



20. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: 2015.
21. Митрофанова В. HR-специалист: свой среди чужих, чужой среди своих. Как найти золотую середину? // Мотивация и оплата труда. 2016. №4.
22. Михайлова Е.А., Гацан В.В., Гаврилина Н.И. Особенности формирования кадровой политики организации // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 3.
23. Мокий М.С. Экономика организации: учебник и практикум для СПО. - М.: Издательство Юрайт, 2015.
24. Никурадзе А. Кадровый резерв: в чем выгода компании // Мотивация и оплата труда. 2016. №2.
25. Никурадзе А. Роль кадровой политики и стратегии развития персонала // Управление развитием персонала. 2016. №3.
26. Орлова А.Н. Кадровая политика на основе угрозы увольнения // Российское предпринимательство. 2014. Том 15. № 13.
27. Родионова Е.В., Трыганова Е.В. Совершенствование кадровой политики с учетом жизненного цикла предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. №5 (56).
28. Семина Н.Н. Кадровая политика организации // Экономическая среда. 2016. №2 (16).
29. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2014.
30. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом // Молодой ученый. 2015. №12.
31. Терехина И.Е. Согласование кадровой политики со стратегией организации // Студенческие научные исследования. 2014. №4.
32. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2014.

33. Турабаева Ф.М., Кауфман Н.Ю. Роль рекрутинга в кадровой политике предприятий // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. №2 (53).
34. Филиппова Т.А., Фролова Г.С. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2016. №12.
35. Хадасевич Н. Р. Влияние кадровой политики организации на региональный трудовой потенциал // Науковедение. 2014. № 6 (25).
36. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политика организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». 2016. №1.
37. Чайников В.В. Экономика предприятия (организации): учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
38. Чалдаева Л.А. Экономика организации: учебник и практикум для СПО. - М.: Издательство Юрайт, 2016.
39. Чаусов Н.Н., Чаусов Н.Ю. Социально-ориентированная кадровая политика как фактор обеспечения устойчивого развития организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. №11 (74).
40. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. «Гос. и муницип. Управление». - М.: Юнити-Дана, 2014.
41. Шаркова А.В. Экономика организации: Практикум для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2014.
42. Яшкова Е.В., Заусайлова П.Ю. Применение диагностического анализа как средства повышения эффективности кадровой политики организации // Современные научные исследования и инновации. 2017. №2.

# Приложение 1

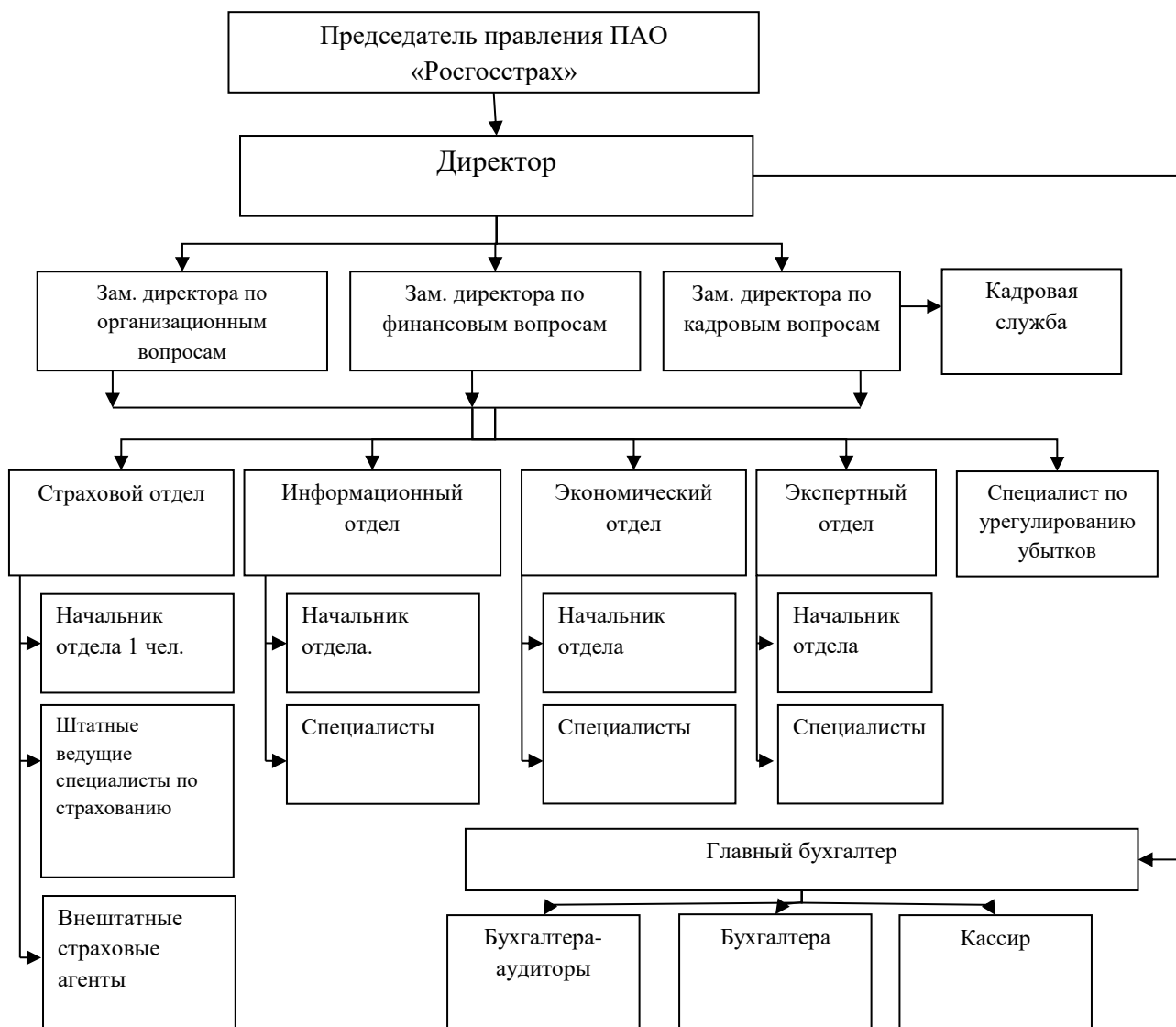


Рисунок 1 - Организационная структура ПАО «Росгосстрах»

## Приложение 2

### Бухгалтерская отчетность ПАО «Росгосстрах»

Баланс на 31 декабря 2018 года (тыс. руб.)

| АКТИВ                                                                                                  | Код<br>строки | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|----------|----------|
| 1. Активы                                                                                              |               |          |          |          |
| Нематериальные активы                                                                                  | 110           | 16       | 19       | 14       |
| Инвестиции                                                                                             | 120           | 32450    | 1 84 827 | 95 885   |
| здания                                                                                                 | 122           |          | 6 050    | 10 565   |
| финансовые вложения в дочерние зависимые общества и другие организации                                 | 130           | 85420    | 167 319  | 76 614   |
| в том числе акции дочерних и зависимых об                                                              | 31            | 104      | 205      |          |
| долговые ценные бумаги дочерних и зависимых обществ и предоставленные им займы                         | 132           | 985      | 1 169    | 9 455    |
| вклады в уставные (складочные) капиталы дочерних и зависимых обществ                                   | 133           | 5000     | 5 000    | 12 260   |
| акции других организаций                                                                               | 134           | 158746   | 141 681  | 21 719   |
| долговые ценные бумаги других организаций и предоставленные им займы                                   | 135           | 10475    | 18617    | 32 538   |
| вклады в уставные (складочные) капиталы других организаций                                             | 136           | 647      | 647      | 642      |
| иные инвестиции                                                                                        | 140           | 3470     | 11 458   | 8 706    |
| в том числе государственные и муниципальные ценные бумаги                                              | 141           | 164      | 164      | 23       |
| деPOSITные вклады                                                                                      | 142           | 5470     | 11 294   | 8 683    |
| Доля перестраховщиков в страховых резервах                                                             | 160           | 124580   | 219313   | 97 857   |
| в резерве незаработанной премии                                                                        | 162           | 30745    | 53 267   |          |
| в резервах убытков                                                                                     | 163           | 57860    | 66 046   | 2 136    |
| Дебиторская задолженность по операциям страхования.                                                    |               | 246963   | 30 579   | 25 781   |
| сострахования                                                                                          | 170           |          |          |          |
| в том числе страхователи                                                                               | 171           | 89750    | 30 579   | 25 610   |
| страховые агенты                                                                                       | 172           |          |          | 171      |
| Дебиторская задолженность по операциям перестрахования                                                 | 180           | 389      | 50       | 2 352    |
| Прочая дебиторская задолженность платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты | 200           |          | 32 373   | 28 666   |
| Основные средства                                                                                      | 210           | 807      | 9 813    | 45 086   |
| Незавершенное строительство                                                                            | 220           | 34       | 90       | 26 063   |
| Отложенные налоговые активы                                                                            | 230           |          |          | -        |
| Запасы                                                                                                 | 240           | 14804    | 34 266   | 218 543  |

|                                                                             |         |        |         |         |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|--------|---------|---------|
| в том числе материалы и другие аналогичные ценности                         | 241     | 320    | 115     | 990     |
| расходы будущих периодов                                                    | 242     | 854    | 1 649   | 355     |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям Денежные средства | 250 260 | 9850   | 30 233  | 8167    |
| Итого по разделу 1                                                          | 290     |        | 612 719 | 543 031 |
| БАЛАНС                                                                      | 300     | 432974 | 612 719 | 543 031 |

## Продолжение приложения 2

| ПАССИВ                                                                 | Код строки | 2016 год | 2017 год | 2018 год |
|------------------------------------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|
| II. Капитал и резервы Уставный капитал                                 | 410        | 50 000   | 50 000   | 100 000  |
| Добавочный капитал                                                     | 420        | 1 540    | 2 075    | 2 075    |
| Резервный капитал                                                      | 430        | 105      | 125      | 125      |
| в том числе резервы образованные в соответствии с законодательством    | 431        | 134      | 125      | 125      |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 470        | 10475    | 35 335   | 47 819   |
| Итого по разделу II                                                    | 490        | 51779    | 87 535   | 150 019  |
| III. Страховые резервы Резервы по страхованию жизни                    | 510        |          |          | 137      |
| Резерв незаработанной премии                                           | 520        | 85960    | 177120   | 241 799  |
| Резервы убытков                                                        | 530        | 34780    | 85 880   | 18 422   |
| Другие страховые резервы                                               | 540        | 45870    | 20 578   | 27 334   |
| Итого по разделу III                                                   | 590        | 166 610  | 283 578  | 287 692  |
| IV. Обязательства Задолженность по депо премий перед перестраховщиками | 610        |          |          | ..       |
| Краткосрочные займы и кредиты                                          | 625        | 125 400  | 110 139  |          |
| Кредиторская задолженность по операциям страхования, сострахования     | 630        | 7856     | 8 224    | 1 533    |
| в том числе страхователи                                               | 631        | 6890     | 8 221    | 1 352    |
| страховые агенты                                                       | 632        |          | --       | 178      |
| прочие кредиторы                                                       | 635        | 5        | 3        | 3        |
| Кредиторская задолженность по операциям перестрахования                | 640        | 2829     | 31 217   | 50 623   |
| Прочая кредиторская задолженность                                      | 650        | 78500    | 58 442   | 17 888   |
| в том числе задолженность перед персоналом организации                 | 651        |          | 12       | 974      |
| задолженность перед государственными внебюджетными фондами             | 652        | 12       | 7        | 62       |
| задолженность по налогам и сборам                                      | 653        | 3890     | 6 428    | 5 293    |
| прочие кредиторы                                                       | 655        | 24780    | 51 995   | 11 559   |
| Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате дохода       | 660        |          | 4        |          |
| Доходы будущих периодов                                                | 665        | 405      | 138      | 745      |
| Резервы предстоящих расходов                                           | 670        | 2829     | -        |          |
| Резервы предупредительных мероприятий                                  | 675        |          | 33 442   | 33 435   |
| Прочие обязательства                                                   | 680        |          | -        | 1 096    |
| Итого по разделу IV                                                    | 690        | 211 756  | 241 606  | 105 320  |
| БАЛАНС                                                                 | 700        | 432974   | 612 719  | 543 031  |

### Приложение 3

Отчет о финансовых результатах ПАО «Росгосстрах» за 12 месяцев 2018 год

| Наименование показателя                                                          | Код строки | 2018 г.   | 2017 г.   |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|
| 1. Страхование жизни Страховые премии (взносы) - нетто перестрахование           | 010        | —         | 171       |
| страховые премии (взносы) - всего                                                | 011        | --        | 171       |
| переданные перестраховщикам                                                      | 012        | --        |           |
| Доходы по инвестициям                                                            | 020        |           | --        |
| из них проценты к получению                                                      | 021        | —         |           |
| доходы от участия в других организациях                                          | 022        | --        |           |
| изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки        | 023        | —         | --        |
| Выплаты по договорам страхования нетто перестрахование                           | 030        | --        | (15)      |
| выплаты по договорам страхования - всего                                         | 031        |           | (15)      |
| доля перестраховщиков                                                            | 032        |           | -         |
| Изменение резервов по страхованию жизни - нетто перестрахование                  | 040        | —         | (137)     |
| изменение резервов по страхованию жизни - всего                                  | 041        | --        | (137)     |
| изменение доли перестраховщиков в резервах                                       | 042        |           |           |
| Расходы по ведению страховых операций - нетто перестрахование                    | 050        |           | (21)      |
| затраты по заключению договоров страхования                                      | 051        | -         | (17)      |
| прочие расходы по ведению страховых операции                                     | 052        | --        | (4)       |
| вознаграждение и танъемы по договорам перестрахования                            | 055        |           |           |
| Расходы по инвестициям                                                           | 060        | --        | -         |
| из них изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки | 061        |           |           |
| Результат от операций по страхованию жизни                                       | 070        |           | (2)       |
| II. Страхование иное, чем страхование жизни                                      |            |           |           |
| Страховые премии - нетто перестрахование                                         | 080        | 170585    | 211254    |
| страховые премии - всего                                                         | 081        | 852 327   | 755 970   |
| переданные перестраховщикам                                                      | 082        | (681 742) | (496 335) |
| Изменение резерва незаработанной премии - нетто перестрахование                  | 090        | (11 686)  | (22 225)  |
| изменение резерва незаработанной премии - всего                                  | 091        | (132 786) | (64 679)  |
| изменение доли перестраховщиков в резерве                                        | 092        | 121 100   | 42 454    |
| Состоявшиеся убытки - нетто перестрахование                                      | 100        | (131 399) | (160 647) |
| Выплаты по договорам страхования - нетто перестрахование                         | 110        | (122 208) | (164 195) |
| выплаты по договорам страхования - всего                                         | 111        | (139 793) | (164 233) |

|                                                    |     |          |          |
|----------------------------------------------------|-----|----------|----------|
| доля перестраховщиков                              | 112 | 17 585   | 38       |
| Изменение резервов убытков - нетто перестрахование | 120 | (9 191)  | 3 548    |
| изменение резервов убытков - всего                 | 121 | (36 966) | 67 458   |
| изменение доли перестраховщиков в резервах         | 122 | 27 775   | (63 910) |
| Изменение других страховых резервов                | 130 | 33 563   | (6 756)  |
| Отчисления от страховых премий                     | 150 | (7 267)  | (1 744)  |

### Продолжение приложения 3

|                                                                                  |     |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|
| из них                                                                           |     |          |          |
| отчисления в резерв гарантии                                                     | 151 | -        | (581)    |
| отчисления в резерв текущих компенсационных выплат                               | 152 | --       | (1 163)  |
| Расходы по ведению страховых операций - нетто перестрахование                    | 160 | 135589   | 172570   |
| затраты по заключению договоров страхования                                      | 161 | (18 800) | (26 122) |
| прочие расходы по ведению страховых операций                                     | 162 | (7 752)  | (16 075) |
| вознаграждение и танъемы по договорам перестрахования                            | 162 | (13 892) | (12 593) |
| вознаграждение и танъемы по договорам перестрахования                            | 165 | 2 844    | 2 546    |
| Результат от операций страхования иного, чем страхование жизни                   | 170 | 34 996   | 42 141   |
| III. Прочие доходы и расходы, не отнесенные в разделы I и II                     |     |          |          |
| Доходы по инвестициям                                                            | 180 | 4 816    | 7 382    |
| из них                                                                           |     |          |          |
| проценты к получению                                                             | 181 | 350      | 4 468    |
| доходы от участия в других организациях                                          | 182 | 4 466    | 2 709    |
| изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки        | 183 | —        | 205      |
| Расходы по инвестициям                                                           | 190 |          | (801)    |
| из них изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки | 191 |          | (436)    |
| Управленческие расходы                                                           | 200 | (15 085) | (25 321) |
| Прочие доходы, кроме связанных с инвестициями                                    | 210 | 1 513    | 4 887    |
| из них проценты к получению                                                      | 211 | 1 173    | 34       |
| Прочие расходы, кроме связанных с инвестициями                                   | 220 | (4 186)  | (2 607)  |
| из них проценты к уплате                                                         | 221 | (139)    | (279)    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения                                              | 250 | 18 574   | 20 650   |
| Отложенные налоговые активы                                                      | 260 | --       | --       |
| Отложенные налоговые обязательства                                               | 270 |          | --       |
| Текущий налог на прибыль                                                         | 280 | (4 734)  | (8 166)  |
|                                                                                  | 290 | --       | --       |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода                                        | 300 | 34996    | 38834    |
| СПРАВОЧНО Постоянные налоговые обязательства (активы)                            | 301 |          |          |



|                                        |     |         |         |
|----------------------------------------|-----|---------|---------|
| Базовая прибыль (убыток) на акцию      | 305 | 0,00138 | 0,00125 |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 306 | 0,00138 | 0.00125 |

## Приложение 4

Отчет о финансовых результатах ПАО «Росгосстрах» за 12 месяцев 2017 год

| Наименование показателя                                                          | Код строки | 2017 г.   | 2018 г.  |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|----------|
| 1. Страхование жизни Страховые премии (взносы) - нетто перестрахование           | 010        | 171       | 214      |
| страховые премии (взносы) - всего                                                | 011        | 171       | --       |
| переданные перестраховщикам                                                      | 012        |           | --       |
| Доходы по инвестициям                                                            | 020        | --        |          |
| из них проценты к получению                                                      | 021        |           | —        |
| доходы от участия в других организациях                                          | 022        |           | --       |
| изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки        | 023        | —         | —        |
| Выплаты по договорам страхования нетто перестрахование                           | 030        | (15)      | (39)--   |
| выплаты по договорам страхования - всего                                         | 031        | (15)      | (39)     |
| доля перестраховщиков                                                            | 032        | -         |          |
| Изменение резервов по страхованию жизни - нетто перестрахование                  | 040        | (137)     | (63)     |
| изменение резервов по страхованию жизни - всего                                  | 041        | (137)     | (63)     |
| изменение доли перестраховщиков в резервах                                       | 042        |           |          |
| Расходы по ведению страховых операций - нетто перестрахование                    | 050        | (21)      | (76)     |
| затраты по заключению договоров страхования                                      | 051        | (17)      | -        |
| прочие расходы по ведению страховых операции                                     | 052        | (4)       | (9)      |
| вознаграждение и танъемы по договорам перестрахования                            | 055        |           |          |
| Расходы по инвестициям                                                           | 060        | -         | --       |
| из них изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки | 061        |           |          |
| Результат от операций по страхованию жизни                                       | 070        | (2)       | 27       |
| II. Страхование иное, чем страхование жизни                                      |            |           |          |
| Страховые премии - нетто перестрахование                                         | 080        | 211254    | 259592   |
| страховые премии - всего                                                         | 081        | 755 970   | 82 327   |
| переданные перестраховщикам                                                      | 082        | (496 335) | (81 742) |
| Изменение резерва незаработанной премии - нетто перестрахование                  | 090        | (22 225)  | (4345)   |
| изменение резерва незаработанной премии - всего                                  | 091        | (64 679)  | (9678)   |
| изменение доли перестраховщиков в резерве                                        | 092        | 42 454    | 207899   |
| Состоявшиеся убытки - нетто перестрахование                                      | 100        | (160 647) | (97 856) |
| Выплаты по договорам страхования - нетто перестрахование                         | 110        | (164 195) | (82356)  |
| выплаты по договорам страхования - всего                                         | 111        | (164 233) | (75 236) |

|                                                    |     |          |         |
|----------------------------------------------------|-----|----------|---------|
| доля перестраховщиков                              | 112 | 38       | 99      |
| Изменение резервов убытков - нетто перестрахование | 120 | 3 548    | (653)   |
| изменение резервов убытков - всего                 | 121 | 67 458   | 2856    |
| изменение доли перестраховщиков в резервах         | 122 | (63 910) | (15896) |
| Изменение других страховых резервов                | 130 | (6 756)  | 10578   |
| Отчисления от страховых премий                     | 150 | (1 744)  | (2896)  |
|                                                    |     |          |         |

#### Продолжение приложения 4

|                                                                                  |     |          |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|----------|----------|
| из них                                                                           |     |          |          |
| отчисления в резерв гарантии                                                     | 151 | (581)    | -        |
| отчисления в резерв текущих компенсационных выплат                               | 152 | (1 163)  | --       |
| Расходы по ведению страховых операций - нетто перестрахование                    | 160 | (26 122) | 14750    |
| затраты по заключению договоров страхования                                      | 161 | (16 075) | (5478)   |
| прочие расходы по ведению страховых операций                                     | 162 | (12 593) | (6785)   |
| вознаграждение и танъемы по договорам перестрахования                            | 165 | 2 546    | 12857    |
| Результат от операций страхования иного, чем страхование жизни                   | 170 | 42 141   | 34 996   |
| III. Прочие доходы и расходы, не отнесенные в разделы I и II                     |     |          |          |
| Доходы по инвестициям                                                            | 180 | 7 382    | 4 816    |
| из них                                                                           |     |          |          |
| проценты к получению                                                             | 181 | 4 468    | 350      |
| доходы от участия в других организациях                                          | 182 | 2 709    | 4 466    |
| изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки        | 183 | 205      | —        |
| Расходы по инвестициям                                                           | 190 | (801)    |          |
| из них изменение стоимости финансовых вложений в результате корректировки оценки | 191 | (436)    |          |
| Управленческие расходы                                                           | 200 | (25 321) | (19 085) |
| Прочие доходы, кроме связанных с инвестициями                                    | 210 | 4 887    | 875      |
| из них проценты к получению                                                      | 211 | 34       | 115      |
| Прочие расходы, кроме связанных с инвестициями                                   | 220 | (2 607)  | (2059)   |
| из них проценты к уплате                                                         | 221 | (279)    | (301)    |
| Прибыль (убыток) до налогообложения                                              | 250 | 20 650   | 18 574   |
| Отложенные налоговые активы                                                      | 260 | --       | --       |
| Отложенные налоговые обязательства                                               | 270 | --       |          |
| Текущий налог на прибыль                                                         | 280 | (8 166)  | (4 734)  |
|                                                                                  | 290 | --       | --       |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода                                        | 300 | 38834    | 42139    |
| СПРАВОЧНО Постоянные налоговые обязательства (активы)                            | 301 |          |          |

|                                        |     |         |         |
|----------------------------------------|-----|---------|---------|
| Базовая прибыль (убыток) на акцию      | 305 | 0,00125 | 0,00138 |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 306 | 0.00125 | 0,00138 |