

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА
ПЕРСОНАЛА**

(на примере филиала ПАО «Росгосстрах» г. Белгород)

Выпускная квалификационная работа

**студентки очной формы обучения
специальности 38. 03. 03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001241
Важениной Марии Вячеславовны**

**Научный руководитель
доцент
Куликова О.В.**

**Рецензент
Начальник отдела кадров ПАО «Росгосстрах»
Димитров М.В.**

БЕЛГОРОД, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Сущность и роль организации труда в системе управления предприятием.....	6
1.2 Методы оценки уровня организации труда на предприятии	15
1.3 Оценка эффективности организации труда	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «РОСГОССТРАХ»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Росгосстрах»....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом в ПАО «Росгосстрах».....	
2.3 Анализ актуального состояния системы организации труда в ПАО «Росгосстрах»	
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ПАО «РОСГОССТРАХ».....	
3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы организации труда персонала в ПАО «Росгосстрах»	
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования на современном предприятии с его сложными технологическими процессами и большим количеством работников рациональная организация труда имеет очень важное значение. Организация труда на предприятиях включает систему мероприятий, направленных на создание наиболее благоприятных условий для эффективного использования рабочего времени, материалов и техники в интересах роста производства, повышения производительности труда и создания нормальных, здоровых условий для работы.

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития предприятий. Среди факторов эффективности существенное место занимает организация труда. Так, даже самое современное оборудование и высокопроизводительная техника не дадут желаемого результата при низкой организации их обслуживания и, наоборот, при научной организации труда можно получить от соответствующего технического оснащения производства максимальный результат.

Наука об организации труда чаще всего рассматривается как теоретическая основа проектирования трудовых процессов и рабочих мест. Общеизвестно, что важнейшей проблемой организации труда является оптимизация взаимодействия работников, т.е. разделения и кооперации труда. Наряду с этим многие российские специалисты трактуют предмет науки об организации труда значительно шире, включая в эту науку проблемы условий, нормирования и оплаты труда, подготовки кадров и мотивации труда. При таком понимании предметы организации труда и управления человеческими ресурсами практически совпадают.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью регулярной оценки эффективности системы управления персоналом на предприятии ПАО «Росгосстрах» с целью выявления резервов для повышения производительности труда, что в результате отражается в увеличении прибыльности компании. Главная задача фирмы – получение прибыли. В связи с этим очень важно, чтобы все подсистемы работали правильно. От оптимального функционирования системы управления персоналом во многом зависит и работа других звеньев. Поэтому особенно важно разработать и подобрать оптимальную кадровую стратегию и политику. Правильная организация системы управления персоналом, не только дает возможность обеспечить правильную работу организации, но и очень часто является ключевым фактором ее стремительного развития и беспрецедентного успеха.

Объектом исследования выступил филиал ПАО «Росгосстрах».

Предметом исследования является система организации труда персонала в филиале ПАО «Росгосстрах».

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы организации труда персонала в ПАО «Росгосстрах».

В соответствии с поставленной целью в исследовании необходимо решить следующие **задачи**:

- провести анализ теоретических аспектов по проблеме организации труда персонала на предприятии;
- провести анализ системы организации труда персонала в ПАО «Росгосстрах»;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы организации труда персонала в ПАО «Росгосстрах» и обосновать их эффективность.

Информационной базой исследования явились труды известных зарубежных и отечественных авторов в области менеджмента и управления персоналом таких, как:

Зарубежных: Диксон, П., Кноринг, В. И., Мерфи, В.

Отечественных: Глухов, А. О., Овсянко, Д. А. и других.

Методы исследования:

1) метод обработки данных

2) архивный метод

Практическая значимость исследования состоит в выявлении наиболее эффективных мероприятий по организации труда.

Структура дипломной работы состоит из: введения, трех глав, заключения, 18 таблиц, 5 рисунков, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и принципы организации труда

Организация труда – это упорядоченная система взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом в одном производственном процессе.

Организация труда на предприятии – это система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок осуществления трудового процесса. Существенным свойством организации труда является порядок трудового процесса в отличие от беспорядка как признака отсутствия организации труда [1, с. 144].

Организация труда в широком смысле – это процесс заказа элементов трудовых процессов. В промышленности, имеются следующие основные направления организационной работы: разделение труда и сотрудничества; дизайн рабочих процессов, рабочих мест, систем, техническое обслуживание, условия труда и отдыха; создание благоприятных санитарных, психологических и социальных условий; формирование эффективных трудовых коллективов (в том числе бригад). Как видно из этого списка, организация труда является целым комплексом контрольных мероприятий для обеспечения эффективности труда и здоровья работников.

В другом случае под организацией труда понимают функцию управления, связанную с установлением, изменением или упорядочением чего-нибудь. Это так называемый функциональный смысл термина «организация». В этом значении организация труда на предприятии – это действия по установлению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников

со средствами производства и друг с другом. Организация труда в масштабе общества [2, с. 232]

Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствуя возрождению конкуренции, в которой много времени уделяется увеличению производительности труда, оказывая влияние на эффективность производства. В качестве технического совершенствования производства возрастает цена единицы работы. Оценка эффективности правильной организации труда на предприятии, ее влияние рис. 1.1



Рис. 1.1. Оценка эффективности правильной организации труда на предприятии.

Уровень использования научно-технического прогресса зависит от соотношения пропорциональности между совершенствованием технологии и соответствующих изменений в организации работы.

Работа становится трудной и ответственной, а ее несовершенная организация приводит к негативным последствиям.

На уровне предприятия, организация работы – система рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, на основе определенного порядка строительства и реализации трудового процесса, направленного на достижение конечных социальных и экономических результатов.

Организация труда на предприятии основывается на выполнении производственного процесса.

Процесс производства – это органически соединенные инструменты, предметы труда и сам труд.

Процесс производства включает в себя следующие основные элементы:

- проектирование и технологическая подготовка производства, является разработкой дизайна продукта, технологий изготовления, выбора оборудования, инструментов;

- производство учебного материала, обеспечивает поставку рабочих мест необходимым сырьем, полуфабрикатами, комплектующими продуктами, инструментами;

- организационно-технологическая подготовка производства (размещение средств, производства, последовательность процессов, операций и работы);

- организация работы (организация и обслуживание рабочих мест, использование лучших практик и методов работы, установления мер труда для каждого работника, создание благоприятных условий для работы);

- организация управления производством – рациональной организационной структуры управления, учета и мониторинга процесса реализации.

Таким образом, организация производства является совокупностью всех основных элементов, представляющих процесс производства в организации.

Основная проблема организации труда на предприятии – это сокращение времени производства, хода производственного процесса.

Задачи и направления организации труда:

- техническая и технологическая – выразить влияние, что организация работы по совершенствованию структуры предприятия, специализирующиеся на производстве, выбор технологических процессов (например, дизайн магазинов, разработка новых технологических процессов, строительная техника);

- экономическая – экспресс направление организации работы по созданию такой системы является связь человека и средствами производства, что обеспечивает максимальную производительность, минимальную стоимость производства, максимальный доход.

- психофизиологическая - создание благоприятных условий на рабочем месте, обеспечивающих высокую работоспособность человека в течение длительного времени;

- социальная – их главная цель заключается в обеспечении согласованности и привлекательности труда, обеспечивая сочетание физических и умственных усилий в выполнении определенных работ и функций.

Эти задачи и направления взаимосвязаны с улучшением техники и технологии производства. На практике невозможно эффективно осуществить одно из этих задач, отдельно от других задач. Наибольшая эффективность достигается при комплексном и взаимосвязанном решении этих проблем.

Важнейшее социальное следствие кооперированного труда — увеличение индивидуальной дееспособности отдельных работников на основе стихийного появления соревновательного духа среди них и «повышение жизненной энергии» вследствие общественно значимой коммуникации. Иными словами, кооперированный труд ведет не только к росту массы потребительных стоимостей и сокращению необходимого для

их производства рабочего времени, но и к появлению новых мотивов и стимулов отношения работников к труду, новых сторон взаимоотношений между людьми, новых факторов прогрессивного развития личности в процессе труда.

Организация труда разделяется на законы и признаки, как показано на рисунке рис. 1.3:



Рис. 1.2 Основные законы и принципы организации труда

Закон разделения труда. Его сущность заключается в выделении и обособлении специфических трудовых функций, выполняемых в рамках технологического процесса, и закреплении их в качестве самостоятельных в отдельные периоды (фазы) трудовой деятельности или за отдельными исполнителями[3, с. 336].

Экономическое значение данного закона — в специализации персонала и средств производства, в росте интенсивности труда и уменьшении

непроизводительных затрат рабочего времени. Важность разделения труда состоит в том, что оно само по себе есть особый вид кооперирования.

Закон сознательного поддержания и развития организации труда. Его сущность заключается в появлении и углублении по мере усложнения организации объективной необходимости управления этой организацией. Стихийное же развитие более или менее сложных форм организации неизбежно приведет, в конечном счете, к прекращению их существования, к распаду и должно быть заменено сознательным, планомерным, а следовательно, в итоге — научным управлением.

Закон соответствия материально-технической базы и форм организации труда. Внедрение новых видов техники и новых технологий в производство повсеместно вызывает к жизни различные виды и режимы труда и отдыха работников, разные формы нормирования и оплаты труда работников различных специальностей и квалификаций. Без соответствующих форм организации труда возможности, предоставляемые новой техникой и технологией, не будут выявлены или реализованы. Но научная организация труда (НОТ) не пассивно отражает требования техники и достижения в технологии. Необходимость в определенных прогрессивных формах организации труда может быть осознана и детально обоснована при отсутствии непосредственно вызывающих их технических условий.

Закон перемены труда. Он выступает как наиболее яркое проявление действия вышеуказанного закона. Значение закона — в теснейших связях перемены труда с формами его разделения, с уровнем и возможностями роста производительности труда, с достигнутым уровнем и изменениями общей культуры и квалификации работников, с рациональным использованием жизненных сил людей и отношением их к труду.

Закон соответствия форм организации труда психофизиологическим возможностям человека. Закон определяет необходимость учета при организации труда более или менее точной величины его интенсивности,

обязательного проектирования и использования в сложных формах организации труда научно обоснованных режимов труда и отдыха, а при нормировании трудовой нагрузки — величины затрат нервной и физической энергии человека в рабочее и нерабочее время. Другой аспект данного закона связан с эргономическими требованиями.

Учитывая действие выше названных законов, можно выделить ряд основополагающих принципов организации труда:

1. Принцип специализации предполагает углубленное разделение труда, при котором выделяются и обособляются подразделения, отдельные рабочие места и исполнители, рабочие операции и процедуры по уровню сложности и необходимой квалификации персонала.

2. Принцип пропорциональности предполагает соблюдение определенных соотношений (в численности персонала, производительности труда, квалификации работников) между различными должностными лицами администрации, основных и вспомогательных подразделений, на стыке которых наиболее часто возникает диспропорция, с тем чтобы функции и процедуры выполнялись своевременно, сопрягаясь между собой гармонично, без узких мест, как это предусматривает существующая в организации технология управленческих работ.

3. Принцип параллельности означает требование одновременного выполнения операций участниками управленческого процесса с целью сокращения длительности цикла работ и отдельных процедур.

4. Принцип прямоочности предполагает при организации трудовых процессов кратчайший путь движения информации, документации от источника до пользователя. Обеспечивается рациональной планировкой служебных помещений, продуманным размещением различных функциональных подразделений, рабочих мест и отдельных исполнителей в комнатах, расположением кабинетов, тщательным проектированием технологии сбора, обработки, движения, использования информации.

5. Принцип непрерывности требует сведения до минимума всякого рода технологических перерывов в процессе управления.

6. Принцип ритмичности означает требование равномерности работы всех звеньев аппарата управления, подчинение единому ритму, установленному плановыми и технологическими документами.

7. Принцип плановости предполагает организацию работы по рационализации труда на планомерной основе.

8. Принцип систематической рационализации труда предусматривает превращение функции рационализации в постоянную функцию управленческого труда.

9. Принцип системного подхода требует охватывать все стороны управленческих отношений, все аспекты труда управленца. Для этого целесообразно учитывать влияние организационных, экономических, технических, физиологических, социально-психологических и других факторов.

10. Принцип комплексного подхода требует привлечения к исследованию комплексных проблем управленческого труда специалистов различного профиля (организаторов, экономистов, юристов, психологов, физиологов).

При проектировании трудовых процессов или при построении работ типичным является возникновение ситуации альтернативного выбора между различными формами организации труда, приемами и методами выполнения работ. Методической основой принятия решений в этом случае является использование экономических, психофизиологических и социальных критериев оценки решения.

Экономическая целесообразность того или иного варианта организации труда, которая определяется тем, в какой мере обеспечивается повышение эффективности производства, рост производительности труда, эффективная

занятость персонала, равная напряженность труда, лучшее использование оборудования, других материальных ресурсов и т. д.

С позиции социального критерия оценивается привлекательность для работника сконструированной формы организации труда, а именно степень содержательности труда, его разнообразия, ответственности, условий для развития и т. п.

Важное значение при выборе форм организации труда имеют психофизиологические факторы. В литературе получило широкое распространение справедливое высказывание К. Маркса о том, что, как бы различны ни были отдельные виды полезного труда или производственной деятельности, с физиологической стороны это, во всяком случае, функции человеческого организма, и каждая такая функция, каковы бы ни были ее содержание и ее форма, по существу есть трата человеческого мозга, нервов, мускулов, органов чувств и т.д. В связи с этим сочетание трудовых функций должно быть оптимальным в отношении физических и нервных нагрузок, не должно вызывать отрицательных последствий. А это значит, что наряду с экономическими и социальными критериями совершенствования форм организации труда необходимо принимать во внимание физиологические и психологические критерии [4, с. 167].

Одним из важнейших элементов организации труда на предприятии (организации) является совершенствование планирования, организации и обслуживания рабочих мест с целью создания на каждом из них необходимых условий для высокопроизводительного и высококачественного труда при возможно меньших физических усилиях и минимальном нервном напряжении. Рабочее место — это первичное звено производственной структуры предприятия, оно является объектом организации труда. Рабочее место — это зона приложения труда, определенная на основании трудовых и других действующих норм и оснащенная необходимыми средствами, предназначенными для трудовой деятельности одного или нескольких

исполнителей. Рабочее место как место занятости человека предопределяет условия труда (нормальные, тяжелые), режимы труда и отдыха, характер труда работника (разнообразный, монотонный и др.) [5, с. 93].

1.2 Методы оценки уровня организации труда

Атрибутивное определение организации труда в масштабе общества. Это – обусловленная экономическим строем и законодательно регулируемая общегосударственная система использования труда в обществе. Ее элементы:

- обеспечение функционирования рынка труда;
- учет, анализ и планирование труда в госсекторе экономики;
- межотраслевое нормирование труда;
- организация оплаты и материального стимулирования труда;
- охрана труда и техники безопасности;
- другие элементы.

В функциональном смысле организация труда в масштабе общества – система управления трудом [6, с. 216].

Наиболее точным методом и свойством организации работы в команде является порядок ведения трудового процесса. Таким образом, в атрибутивном смысле организации труда на предприятии существует определенный порядок строительства и реализации трудового процесса, формирования системы взаимодействия сотрудников с помощью производства и друг с другом для достижения заранее установленной цели.

В функциональном смысле, организация работы в компании - это деятельность по созданию и изменению порядка взаимодействия сотрудников с помощью производства и друг с другом для успешного достижения целей занятости.

Суть понятий организационной работы на рабочем месте в качестве атрибута и функции ничем не отличается от понятий организации труда,

данных для предприятия. Отличие заключается только в количестве элементов, которые охватывают эти понятия.

Организация работы – это система мероприятий, направленных на повышение эффективности рабочих процессов с помощью их упорядочения.

После раскрытия информации, организации работы на предприятии, необходимо установить ее содержание, т.е. показать компоненты и элементы, из которых сформирован порядок трудового процесса, о котором говорилось выше.

Чтобы сделать это отметим, что порядок трудового процесса предполагает создание композиции производства; выбор нужного программного обеспечения и обучение персонала; разделение всех видов работ между работниками и установление системы взаимодействия между ними; адаптация рабочих мест для удобства и безопасности эксплуатации; разработка рациональных форм и методов работы; расчет норм труда, вытекающих из конкретных технических решений; создание благоприятных условий труда; установление норм труда и системы его оплаты; планирование, анализ и учет работы.

Решение перечисленных задач составляет содержание организации труда на предприятии, а ее элементами будут:

- Разделение труда – обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Это – отправной пункт организации труда, который, исходя из целей производства, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций.
- Кооперация труда, т.е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками.
- Нормирование – установление научно обоснованных норм затрат труда на выполнение какой-либо работы. (норма труда – мера труда, затрагиваемого в

определенных организационно-технических условиях с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.)

- Организация рабочих мест – рациональное их устройство за счет оснащения и планировки.
- Организация обслуживания рабочих мест – по существу кооперация труда между основными работниками и работниками вспомогательных служб и подразделений.
- Разработка рациональных приемов и методов труда (способов выполнения работы).
- Создание безопасных и здоровых условий труда.
- Подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.
- Организация оплаты и материального стимулирования труда.
- Воспитание дисциплины труда, поддержка трудовой активности и творческой инициативы.
- Планирование и учет труда – осуществляется для установления необходимых общих трудозатрат, численности персонала, фонда заработной платы [7, с. 216].

На основании вышеизложенного, организация труда на предприятии – это, с одной стороны, система производственных отношений работников с помощью производства и друг с другом, образующих определенный порядок трудового процесса, который состоит из разделения труда и сотрудничества между работниками, организацией рабочих мест, и организацией их обслуживания, рациональных приемов и методов труда, обоснованных трудовых стандартов, ее оплаты и стимулирования, планирования и учета труда, который обеспечивает отбор, подготовку, переподготовку, повышение квалификации, создание безопасных и здоровых условий труда, а также повышения трудовой дисциплины.

1.3 Оценка эффективности организации труда

Система управления персоналом на многих российских предприятиях все еще находится в стадии развития и становления, поэтому особенно важно, регулярно проводить оценку эффективности управления персоналом, что позволяет оперативно выявлять существующие недостатки и исправить их вовремя. Но такая оценка должна быть точной, основываясь на реальных данных. Кроме того, важно, правильная интерпретация полученной информации, грамотный анализ управления персоналом на предприятии.

Перед проведением исследования управления персоналом, необходимо четко определить цель анализа, его объем и детализацию. Достижение этой цели возможно только, если сформулированы задачи, определен объект и предмет анализа, установлено практическое значение и выбранные методы анализа. На основании результатов, полученных после анализа управления человеческими ресурсами, мы можем сделать выводы о существующем стратегическом потенциале и возможностях, функциональности реального состояния системы управления персоналом, оценивается эффективность.

Анализ системы управления персоналом может проводиться в виде:

- научного исследования с получением только теоретических результатов;
- исследования с выявление возможности применения чужого практического опыта;
- системного подхода, который заключается в комплексном анализе деятельности всего предприятия, где система управления кадрами является одной из многочисленных подсистем[8, с. 325].

Но на практике анализ системы управления персоналом наиболее часто осуществляется с использованием методологического подхода, который сравнивает полученные результаты с помощью нескольких научных и практических методов анализа. На сегодняшний день, нет единого метода,

чтобы получить наиболее полную информацию и четкую оценку эффективности системы управления, так что право на использование нескольких различных методов в различных вариациях – это способ, который позволяет это сделать. Существующие методы можно разбить на четыре группы:

- основанные на знаниях, опыте и интуиции профессионалов;
- использующие математическое, статистическое и экономическое моделирование;
- комплексные, использующие методы из двух предыдущих групп;
- основанные на изучении информационных потоков.

Первая группа может включать в себя, например, такие известные методы, как "мозговая атака", "сценариев", экспертных оценок, "дерева целей", деловых игр. Наиболее эффективным методом считается метод деловых игр, основанных на поиске решений проблем с заданными параметрами и того же "мозгового штурма", с использованием обратной связи, которая позволяет быстро вносить изменения в анализ.

Методы, основанные на построении различных моделей, включенных во вторую группу, позволяющие производить достаточно точные прогнозы, но при условии, что реальность не выходит за рамки параметров, определенных в модели. Чем больше количество и диапазон рассматривается в моделировании, тем более точные результаты.

Комплексные методы, использующие различные варианты, относящиеся к первой и второй группам, дают наиболее близкие к фактическому результату показатели. Четвертая группа методов, проводит исследования потоков документации, процессов коммуникации и передачи данных, используемых в качестве дополнения к первым трем группам методов, обеспечивающих требуемую точность исходных данных и понимание процессов, происходящих в системе управления. Использование специального программного обеспечения позволяет автоматизировать анализ

системы управления персоналом на предприятии и получать достоверную оценку ее эффективности.

Эффективная работа означает получение лучших результатов при меньших временных, трудовых и финансовых затратах. Оценка эффективности системы управления персоналом на предприятии должна производиться по методике, выбранной с учетом специфики его деятельности. Это систематическая процедура, проводящаяся по утвержденным критериям, заключающаяся в сравнении текущих результатов с итогами и показателями периода, принятого за базовый, а также с показателями конкурирующих предприятий того же профиля деятельности, с тем же количеством штатных работников [9, с. 34].

Оценка системы управления персоналом основывается на данных о рабочих: их развитии карьеры; профессиональных, квалификационных характеристиках, так же используют данные медицинских и психологических параметров; производительности и других личностных качествах, которые помогают усилить влияние каждого из них. Цели, которые помогает достичь оценка эффективности управления персоналом:

- улучшение функционирования системы управления персоналом за счет корректировок, вносимых по результатам исследований;
- получение обратной связи со стороны линейных сотрудников и менеджеров;
- привлечение персонала к достижению целей, стоящих перед компанией и, как следствие, повышение его мотивации [10, с. 173].

Чтобы получить представление о том, как эффективно работает система управления на предприятии, необходимо определить критерии, по которым можно будет оценить ее. Одного критерия для оценки характеристики эффективности системы управления будет мало, надежные результаты могут быть доступны с помощью комплексного подхода,

используют как качественные и количественные, так и смешанные методы оценки.

Количественные методы оценки – балльный, коэффициентный и их комбинации, позволяют получить максимально объективные результаты, формализовать их и сравнивать, используя математические методы. К качественным методам относят систему устных и письменных характеристик, методы: матричный, биографический и эталонирования, групповых дискуссий. Комбинированные методы: тестирование, группировки работников, стимулирующих оценок.

Критерии оценки эффективности можно разделить на психологические и непсихологические, как показано на рисунке рис. 1.3:



Рис. 1.3. Психологические и непсихологические критерии оценки эффективности

Дать оценку психологическим критериям можно с помощью опроса или, например, с помощью анкетирования, чтобы оценить психологические

критерии пригодятся количественные методы, позволяющие, в частности, рассчитать следующие показатели:

- увеличение производительности труда;
- уменьшение трудоемкости производимой продукции;
- экономия рабочего времени;
- прирост объемов производства;
- экономический эффект от снижения уровня заболеваемости;
- экономия от снижения себестоимости;
- экономия удельных капиталовложений, обусловленная более рациональным использованием оборудования.

Организация труда на предприятии – это действия по установлению, организации и изменению порядка рабочего процесса и связанных с ним работников со средствами производства и друг с другом.

Таким образом, организация труда является частью процесса труда и процесса производства. Цели организации труда: экономическая, технико-техническая, психофизиологическая, социальная.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «РОСГОССТРАХ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Росгосстрах»

Основным объектом исследования в данной работе является ПАО «Росгосстрах». Адрес ПАО «Росгосстрах»: Белгород, Славы проспект, 50.

Компания «Росгосстрах» является крупнейшей из страховых компаний Российской Федерации и имеет 90-летнюю историю работы. По данным ЦБ РФ за 2013 г «Росгосстрах» занял первое место по чистым сборам с учетом комиссионных, выплаченных посредникам. Кроме того, предприятие имеет мощную и разветвленную сеть филиалов, которая насчитывает более 3 500 единиц, расположенных во всех регионах России. Его услугами пользуется более миллиона клиентов

Цель Росгосстраха: стать абсолютным лидером российского рынка страхования, закрепить репутацию надежной, солидной и динамично развивающейся компании.

Публичное акционерное общество "Российская государственная страховая компания" (ПАО "Росгосстрах") создано в феврале 1992 года на базе Правления государственного страхования Российской Федерации при Министерстве финансов РСФСР.

Компания образована в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 10.02.92 г. № 76 "О создании Российской государственной страховой компании".

Общество является правопреемником имущественных прав и обязанностей, включая ответственность перед страхователями. Правления государственного страхования Российской Федерации при Министерстве Финансов РСФСР. В результате приватизации компании, состоявшейся в

конце 2005 года, 49% акций ПАО "Росгосстрах" приобрел консорциум инвесторов во главе с Инвестиционной компанией Тройка Диалог.

Общая сумма вложений ПАО "Росгосстрах" в уставные капиталы дочерних страховых акционерных обществ составляет около 14 млн. долларов США. Дочерние страховые общества в свою очередь имеют более 2 тысяч филиалов в районах и городах. Ведется работа по восстановлению деятельности Дочерней компании на территории Чеченской Республики

Общая численность занятых в основном обществе ПАО "Росгосстрах" составляет 1718 штатных сотрудников, в том числе: в Центральном офисе 273; в Территориальных управлениях ПАО "Росгосстрах" и их агентствах - 1445 штатных сотрудников.

В филиалах ПАО "Росгосстрах" и агентствах работают 3896 страховых агентов.

В дочерних страховых обществах ПАО "Росгосстрах" работают 18564 штатных сотрудников и 37 412 агентов. Суммарная численность занятых по системе ПАО "Росгосстрах" составляет более 20 тыс. штатных работников и 41,4 тыс. страховых агентов.

Росгосстрах – крупнейшая в России страховая компания, которая оказывает существенное влияние на формирование страхового рынка.

Группа компаний «Росгосстрах» представляет собой вертикально интегрированный холдинг. Он состоит из ПАО «Росгосстрах», 3 региональных, 7 межрегиональных универсальных страховых компаний, ООО «СК "РГС-Жизнь"», занимающейся страхованием жизни и негосударственным пенсионным обеспечением, а также ООО «РГС-Медицина», осуществляющей операции по обязательному медицинскому страхованию.

Росгосстрах – единственная страховая компания, которая располагает филиальной сетью, сравнимой по охвату с Почтой РФ и Сбербанком России.

В компании Группы входит порядка 3000 агентств, страховых отделов и центров урегулирования убытков. Общая численность работников системы Росгосстраха превышает 97 тыс. человек, в том числе более 60 тыс. агентов. Управление Группой, разработку стратегии и методологии осуществляет Холдинговая компания «Росгосстрах».

Миссия Росгосстраха – защита благосостояния граждан России путем предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов.

Миссия Росгосстраха определяет главные принципы работы:

- ответственность и честность;
- нацеленность на долгосрочные и взаимовыгодные отношения с клиентами;
- обеспечение надежности, эффективности проводимых страховых сделок;
- соблюдение деловой этики;
- комплексное и качественное обслуживание клиентов;
- предоставление широкого спектра страховых услуг;
- повышение уровня страховой культуры в стране;
- современные методы управления;
- интенсивное внедрение новейших информационных технологий;
- формирование новых каналов продаж;
- создание системы обучения и постоянное повышение квалификации сотрудников.

Организационная структура компании «Росгосстрах» включает в себя несколько подразделений, являющихся самостоятельными хозяйственными субъектами, в частности ПАО «Росгосстрах» (табл. 2.1). В ее основе лежит продуктовый принцип распределения, что дает возможность предоставлять населению широкий спектр страховых услуг практически во всех возможных областях. Такой тип организационных структур называется дивизионально-продуктовым, основным его преимуществом является возможность быстрого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, что подразумевает быстрое принятие решений, поскольку за предоставление определенной группы услуг в данном случае отвечает один человек – руководитель подразделения.

Таблица 2.1

Организационная структура предприятия «Росгосстрах»

Наименование структурных подразделений	Количество
ПАО СК «Росгосстрах»	11
ОАО «Росгосстрах»	8
СК «РГС-Жизнь»	8
ООО «РГС-Медицина»	8
ОАО «Капитал Страхование»	8
ЗАО «АВТОАССИСТАНС»	8
ОАО «Росгосстрах-Банк»	8
Негосударственный пенсионный фонд РГС	1

Тем не менее, такая структура имеет и свои недостатки. Например, в структуре каждого подразделения имеется свой отдел сбыта, рекламы и т.д., что означает дублирование функций некоторых отделов и увеличение материальных затрат.

Далее в работе будут анализироваться основные финансово-экономические и организационные показатели на примере ПАО

«Росгосстрах», расположенного в г. Белгород на основе данных годовых отчетов организации за 2013-2015 гг.

Объем предоставляемых компанией услуг демонстрирует положительную динамику, что нашло отражение в стабильном увеличении валовой продукции, которая в 2015 г. выросла на 7% относительно 2013 г. (табл. 2). При чем растет и темп прироста товарной продукции, который составил 23 % относительно 2013 г.

Таблица 2.2

Показатели размера производства организации за последние три года

Показатели	2013 г	2014 г	2015 г	2015г в % к 2013г.
1	2	3	4	5
1.Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн.руб.	22,5	23,7	24,2	7
2.Стоимость товарной продукции, млн.руб.	11,5	13	15	30
3.Стоимость основных производственных фондов, млн.руб.	8,1	9,3	10	23
4.Среднегодовая численность работников, тыс.чел.	267	265	272	2,7

Также положительную динамику демонстрируют показатели основных фондов и среднегодовой численности работников, при чем все показатели увеличиваются пропорционально, что говорит о стабильном и сбалансированном росте организации.

В структуре товарной продукции компании нет какой-либо приоритетной группы услуг, поскольку и страхование частных лиц и компаний занимают одинаковый удельный вес в общем объеме и имеют стабильный ежегодный прирост (табл. 2.2). Фактически, данная организация является узкоспециализированной, концентрирующей на предоставлении страховых услуг в равной степени населению и юридическим лицам. Для подтверждения данного тезиса целесообразным является расчет коэффициента специализации производства, результаты которого представлены ниже:

(2.1)

$$K_{2013} = \frac{100}{50(2 * 1 - 1) + 50(2 * 1 - 1)} = 1$$

$$K_{2014} = \frac{100}{50(2 * 1 - 1) + 50(2 * 1 - 1)} = 1$$

$$K_{2015} = \frac{100}{50(2 * 1 - 1) + 50(2 * 1 - 1)} = 1$$

Таким образом, согласно шкале значений данного коэффициента ПАО «Росгосстрах» имеет углубленную степень специализации, а именно 2 основные отрасли, на которые приходится весь производимый объем услуг.

Таблица 2.3

Структура товарной продукции организации

Наименование продукции	2013г		2014г		2015г		В среднем за 2013-2014гг	
	Млн.руб	%	Млн.руб	%	Млн.руб	%	Млн.руб	%
Страхование для частных лиц, всего	5,75	50	6,5	50	7,2	50	14	50
С. жизни	1,437		1,625		1,8		3,5	
С. здоровья	1,437		1,625		1,8		3,5	
Автострахование	1,437		1,625		1,8		3,5	
С. путешествий	1,437		1,625		1,8		3,5	
Страхование для компаний, всего	5,75	50	6,5	50	7,2	50	14	50
С. имущества	1,437		1,625		1,8		3,5	
С. Здоровья и жизни	1,437		1,625		1,8		3,5	
Автострахование	1,437		1,625		1,8		3,5	
Перестрахование рисков	1,437		1,625		1,8		3,5	
Итого по предприятию	11,5	100	13	100	15	100	28	100

Сложившаяся структура управления предприятием относится к одному из наиболее распространенных типов организационного устройства – линейно-функциональному (см. Приложение 1). Согласно данной разновидности структуры подразделения образованы по видам деятельности организации. Основным преимуществом такого распределения является то,

что фактически руководитель компании является ответственным за конечный результат деятельности компании, что повышает его личную ответственность. Так как ПАО «Росгосстрах» является одним из подразделений холдинга, выбор данного типа организации системы управления для одного из звеньев является целесообразным, исходя из продуктивно-дивизиональной структуры самого холдинга.

Кроме того структуры такого типа позволяют более эффективно использовать рабочую силу, дают дополнительные возможности для карьерного роста, упрощают последующее профессиональное обучение сотрудников, а также облегчают процесс контроля работы каждого подразделения и руководителя.

Тем не менее, существует и ряд недостатков, присущий таким организационным структурам. Во-первых, руководитель компании несет на себе фактическую ответственность за получение прибыли. Во-вторых, значительно сложнее обеспечить согласованность действий отдельных функциональных подразделений, кроме того замедляется и процесс принятия решений, а сама структура не обладает гибкостью за счет наличия большого количества принципов и правил работы.

Таблица 2.4

Состав и структура основных производственных фондов организации

Виды основных фондов	2013г		2014г		2014г		Отклонение(+/-) млн.руб
	Млн.руб	%	Млн.руб	%	Млн.руб	%	
Здания	4		5,3		5,6		1,6/0
Транспортные средства	2,8		3,6		4		1,2/0
Инвентарь	1,3		0,3		0,4		0,1/1
Итого	8,1	13	9,3	16	10		7,4/0

Основные производственные фонды ПАО «Росгосстрах» с 2013 г. по 2015 г. включительно увеличивались, причем это касается и зданий, и транспортных средств, что подтверждает тезис о стабильном росте. В их структуре наибольший удельный вес имеют здания и сооружения, что легко объяснимо спецификой и сферой работы организации.

Далее нужно рассмотреть трудовые ресурсы.

Таблица 2.5

Состав и структура трудовых ресурсов

Виды основных средств	2013г		2014г		2015г		Отклонение (+/-)	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего на предприятии	267		265	- 1	272	2	5/2	2/0
в т. ч. в производстве								
из них - постоянные рабочие	260		255	- 2	265	3	10/0	1

Среднесписочная численность сотрудников увеличилась за прошедший 2015 г. на 7 человек, что составляет практически 3 % от данного показателя за предыдущий период. Кроме того, основную массу составляют постоянные рабочие, их количество выросло на 2% и на конец 2015 г. составило 272 человека.

Таблица 2.6

Производительность труда в организации

Показатели	2013 г	2014 г	2015 г	Отклонение (+/-)
Производство в расчете на 1 среднегодового работника, млн.руб				
- валовой продукции	0,156	0,156	0,155	0/1
- товарной продукции	0,013	0,013	0,013	0/0
- прибыли (убытка)	0,0033	0,0017	0,0018	1/17

Из данной таблицы видно, что показатели производительности труда на одного работника продемонстрировали нисходящие тенденции, что говорит о возможности наличия определенных проблем в системе найма и

адаптации персонала, так как увеличение среднесписочной численности не привело к значительному росту прибыли.

Равномерный рост и расширение организации свидетельствуют о потребности привлечения дополнительных работников, что и было сделано 2014-15 гг. Однако, не смотря на то, что увеличение произошло в основном за счет дополнительных рабочих мест в отделах по реализации услуг, значительного роста прибыли не наблюдается. Причинами такой ситуации может быть недостаточная квалификация привлеченных сотрудников, так как подавляющее число из них были наняты на самые низкооплачиваемые должности и не имеют значительного опыта работы в сфере продажи финансовых услуг.

Таблица 2.7

Производственно-экономическая эффективность деятельности
организации

Показатели	2013 г	2014 г	2015 г	2014 г. в % к 2015 г
Производство валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	21,5	23,15	24,2	13
- на 100 руб. основных фондов	11,8	12,9	12,9	100
- на 100 руб. производственных затрат	10,7	10,8	11,3	95
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	10,67	11,47	13,19	86
- на 100 руб. основных фондов	492	567,3	551,97	1,03
- на 100 руб. производственных затрат	657	844	772	1,09
Получено прибыли, млн. руб.	9,37	12,93	52,47	24,6
- на 100 руб. основных фондов	33,9	42,5	149,9	28,4
- на 100 руб. производственных затрат	45,4	63,3	149,9	42,23
Уровень рентабельности, %	11,32	13,2	15,9	83,01

Значения показателя эффективности демонстрируют резкое увеличение в 2015 г., что свидетельствует об эффективности принятого решения по переориентированию компании с предоставления услуг по страхованию жизни на иные виды страхования, произошедшего в 2013 г. Однако, для финансовой организации рентабельность все еще остается достаточно

низкой, так как средний показатель в отрасли как правило, составляет не менее 18%.

Анализ финансовой устойчивости страховой компании является важным этапом в общей оценке эффективности ее хозяйственной деятельности, так как позволяет оценить сильные и слабые стороны организации, а также выявить возможные пути решения намечающихся проблем. Одной из наиболее доступных методик анализа является расчет финансовых коэффициентов. Результат расчета для ПАО «Росгосстрах» приведен в табл. 2.8.

Таблица 2.8

Анализ финансового состояния организации

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Показатели платежеспособности:			
1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности	0,32	0,36	0,4
2. Коэффициент текущей ликвидности	1,95	2	2,1
Показатели финансовой устойчивости:			
1. Коэффициент финансовой независимости	0,7	1,1	1,8
2. Коэффициент финансовой зависимости	1,22	1,23	1,21
3. Коэффициент финансового риска	0,2	0,22	0,3

(2.2)

1. Коэффициент абсолютной срочной ликвидности

$$K_{асл} = \text{высоколиквидные текущие активы} / \text{краткосрочные обязательства}$$

$$K_{2013} = 0,32$$

$$K_{2014} = 0,36$$

$$K_{2015} = 0,4$$

(2.3)

2. Коэффициент текущей ликвидности

$$K_{тл} = \text{оборотные активы} / \text{краткосрочные обязательства}$$

$$K_{2013} = 1,95$$

$$K_{2014} = 2$$

$$K_{2015} = 2,1$$

(2.4)

3. Коэффициент финансовой независимости

$$K_{\text{фн}} = \text{собственный капитал} + \text{резервы} / \text{активы предприятия}$$

$$K_{2013} = 0,7$$

$$K_{2014} = 1,1$$

$$K_{2015} = 1,8$$

(2.5)

4. Коэффициент финансовой зависимости

$$K_{\text{фз}} = \text{общая величина финансовых ресурсов предприятия} / \text{источники собственных средств}$$

$$K_{2013} = 1,22$$

$$K_{2014} = 1,23$$

$$K_{2015} = 1,21$$

(2.6)

5. Коэффициент финансового риска

$$K_{\text{фр}} = \text{заемные средства} / \text{суммарную капитализацию}$$

$$K_{2013} = 0,2$$

$$K_{2014} = 0,22$$

$$K_{2015} = 0,3$$

Данные свидетельствуют о достаточно устойчивом финансовом состоянии компании, так как все коэффициенты находятся в пределах допустимых норм. Однако следует отметить, что коэффициент финансового риска хоть и не выходит из допустимых значений, но на протяжении последних 3 лет демонстрирует устойчивую тенденцию к увеличению, что свидетельствует о постоянном постепенном увеличении доли привлеченных средств в структуре капитала, а значит – об увеличении зависимости от внешних источников финансирования.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ПАО «Росгосстрах»

Для всех, работающих в страховом бизнесе очевидно, что этот бизнес целиком и полностью зависит от людей, которые в нем работают. Поэтому таким аспектам деятельности Компании, как управление персоналом, обучение и подбор, уделяется первостепенное внимание на всех уровнях руководства.

«Росгосстрах» – компания равных возможностей, категорически отвергающая любую дискриминацию на любых основаниях. Сотрудником Росгосстраха может стать любой человек от 18 лет, независимо от национальности, вероисповедания и пола. В то же время принадлежность к тому или иному политическому, религиозному и т.д. направлению должна оставаться личным делом каждого сотрудника, а любая форма пропаганды таких взглядов в офисе компании не приемлема.

Организационная структура компании «Росгосстрах» включает в себя несколько подразделений, являющихся самостоятельными хозяйственными субъектами, в частности ПАО «Росгосстрах». В ее основе лежит продуктовый принцип распределения, что дает возможность предоставлять населению широкий спектр страховых услуг практически во всех возможных областях. Такой тип организационных структур называется дивизионально-продуктовым, основным его преимуществом является возможность быстрого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры, что подразумевает быстрое принятие решений, поскольку за предоставление определенной группы услуг в данном случае отвечает один человек – руководитель подразделения (см. приложение 1).

Количественный состав системы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете численности штатных работников кадровой службы были учтены следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности систем управления носят в основном характер рекомендации, так как определение численности имеет свои особенности и для каждой фирмы и организации будут использоваться свои индивидуальные методы в соответствии с различными факторами.

Таблица 2.9

Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации представлены в таблице.

Наименование функций отдела управления персоналом	Должностные лица					
	Ген. директор	Руководитель	Менеджер по персоналу	Кадровик	Специалист центра обучения и	Руководители отделов

	р	службы персонала			развития персонала	
Привлечение, отбор и найм персонала	Р	Н	У	О	Н	У
Трудовая адаптация	Н	Р	О	У	Н	У
Профориентици я	Н	Н	П	Н	Н	Н
Организация труда персонала	Р	Р	П	Н	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	Р	С	С	Н	У
Развитие и обучение персонала	Р	Р	П	П	У	У
Деловая оценка персонала	Н	Н	Н	П	У	У
Аттестация	Р	Р	С	У	У	У
Повышение квалификации	Р	Р	О	Н	О	Н
Высвобождение персонала	Р	Н	П	О	Н	У

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ по функции

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ

Н – не участвует в выполнении данной функции

Из анализа таблицы 2.9 видно, что отдел управления персоналом функционально взаимосвязан с другими подразделениями организации. Генеральный и исполнительный директора принимают решения, утверждают и подписывают документы. Начальник службы персонала и специалист отдела персонала представляют исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции, согласовывают подготовленный документ по функции, отвечают за выполнение данной функции, организуют ее выполнение, подготавливают и оформляют необходимые документы. Специалист центра обучения и развития персонала отвечает за развитие и обучение персонала, также за повышение квалификации. Участвует в деловой оценке и аттестации персонала. В выполнении других функций он не участвует. Руководители других отделов только участвуют в выполнении функций отдела управления персоналом.

Таблица 2.10

Структура и укомплектованность персоналом в филиале ПАО «Росгосстрах» в Белгородской области г.Белгород

Показатели	2013	2014	2015
Персонал всего, в том числе	267	265	272
Руководители	46	46	46
Специалисты	211	209	214
Рабочие	11	10	12

Если проанализировать данные из таблицы 3, то можно сделать вывод о том, что численность сотрудников всего по отношению 2013г. к 2015 незначительно, но увеличивается. Также увеличивается численность специалистов в отношении 2013г. к 2014г., а в отношении 2014 к 2015 численность специалистов остается неизменной. Также можно отметить, что

численность рабочих в 2014г. уменьшилась, по сравнению с 2013г., а к 2015 возросла. В целом, анализируя данную таблицу, можно сказать о том, что в структуре и укомплектованности персоналом в филиале ПАО «Росгосстрах» изменения произошли незначительные.

Таблица 2.11

Распределение персонала по полу в филиале ПАО «Росгосстрах» в
Белгородской области г. Белгород

Группы работников	мужчины		женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	15	48,4	31	14,5
Специалисты	16	51,6	198	72,5
Рабочие	0	0	12	13
Итого	31	100	241	100

В половой структуре явное преимущество имеют работники женского пола, их удельный вес составляет 241 человек. При чем наибольшее количество женщин наблюдается в категории «специалисты» - 72,5 % (табл. 2.11). Однако никаких свидетельств половой дискриминации не наблюдается, хотя значительная разница в количестве «специалистов» женского и мужского пола в целом не характерна для финансового сектора.

Таблица 2.12

Состав работников по возрасту в филиале ПАО «Росгосстрах» в
Белгородской области г. Белгород

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	0	0	0	0

20-30	3	6,5	59	27,6	1	8,3
30-40	11	24	50	23,4	1	8,3
40-50	12	26	44	20,6	1	8,3
50-60	15	32,6	55	25,7	7	58,3
Свыше 60	5	10,9	6	2,3	2	16,7
Итого	46	100	214	100	12	100

Возрастная структура характеризуется преобладанием лиц в возрасте от 50 до 60 лет, особенно среди рядовых сотрудников (табл. 2.12). Значительное число работников предпенсионного возраста в категории «специалисты» чревато тем, что в ближайшие годы компании придется искать им замену, что сделать достаточно сложно. Кроме того, существует необходимость поиска замены в ближайшее время и на руководящие должности. В целом возрастную структуру можно считать удовлетворительной, однако одной из задач службы управления персоналом в ближайшее время должно стать постепенное омоложение персонала в категории «специалисты».

Таблица 2.13

Состав сотрудников по трудовому стажу в филиале ПАО «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	80	37,4	1	8,3
От 5 до 10	15	33	73	34,1	9	75
От 10 до 15	22	48	54	25,2	2	16,7
От 15 до 20 и свыше 30	9	19	7	3,3	0	0

Тенденции, проявляющиеся в распределении работников по трудовому стажу, в целом закономерны и отражают достаточно лояльное отношение персонала к компании, так как велика численность персонала проработавшего в организации до 5 лет (табл. 2.13). Кроме того, сокращение удельного веса рабочих должностей с увеличением стажа, а также преобладающее большинство руководящих работников со стажем от 10-15 лет, говорят о действующей системе продвижения в компании. Поскольку доля «рабочих» снова резко увеличивается в группе со стажем от 5 - 10 лет, можно предположить, что продвижение предполагает дополнительное обучение, и внедрена такая система относительно недавно. То есть компания для своего развития предпочитает использовать уже имеющиеся трудовые ресурсы, а не привлекать готовых специалистов «со стороны». Такую систему можно считать оправданной, поскольку она позволяет существенно сэкономить на поиске и адаптации работников, заработной плате, а кроме того, позволяет получать специалистов, знающих деятельность организации «изнутри», профессионалов в нужных достаточно узких сферах.

Таблица 2.14

Распределение работников по образованию в филиале ПАО «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	2	4,3	56	26,1	4	33,4
Среднее специальное	7	5,2	20	9,3	1	8,3
Незаконченное высшее	6	13	13	6,2	1	8,3
Высшее	31	67,5	125	58,4	6	50

Общее количество персонала с высшим образованием в ПАО «Росгосстрах» составляло 31 человек (67,5% от общей численности) (табл. 2.14). Следует отметить, что для организации, работающей в финансовом секторе, этот показатель является достаточно низким, так как подавляющее большинство операций требуют специфических знаний. Однако, исходя из данных значений, можно говорить о том, что компания ориентируется на наем более низко оплачиваемых работников, которые в основном занимают должности, основной функциональной нагрузкой на которые является поиск и привлечение новых клиентов, как через прямые продажи, так и другие виды маркетинга. С одной стороны такой подход оправдан, так как выполнение обязанностей страхового агента, по сути, не требует высокой квалификации. Однако с другой – эта должность является основным контактным звеном, а значит, от того насколько финансово грамотными и образованными являются агенты, зависит в первую очередь репутация компании. Кроме того, произведенные выше расчеты свидетельствуют о том, что, не смотря на списочное увеличение численности персонала, не произошло значительного роста прибыли, а в расчете на штатную единицу данный показатель даже демонстрирует нисходящую динамику. Все это свидетельствует либо о невысокой эффективности нанятых сотрудников, либо о наличии проблем в системе адаптации и найма персонала.

Далее следует провести анализ кадровых процессов в филиале ПАО «Росгосстрах»

Таблица 2.15

Анализ кадровых процессов в филиале ПАО «Росгосстрах» в Белгородской области г. Белгород

Показатель	2013г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в% к 2013 г.
Численность персонала на начало года, чел.	246	248	254	3

Среднесписочное число работников, чел	256	258	263	2
Принято всего, чел	12	14	17	41
Выбыло всего, чел	4	7	9	125
вт. ч.;	2	1	1	75
- по сокращению штатов:				
- по собственному желанию	2	5	3	50
- за нарушение трудовой дисциплины	0	1	5	-
Численность на конец года, чел.	265	267	272	2
Коэффициент оборота по приему	0,046	0,054	0,063	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,016	0,027	0,033	-
Коэффициент постоянства кадров	0,98	0,97	0,96	-
Коэффициент текучести кадров	0,007	0,023	0,029	-
Коэффициент absenteeизма	0,031	0,027	0,030	-
вт. ч. по болезни	0,15	0,12	0,1	-

(2.7)

1. Коэффициент оборота по приему (Кпр);

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{количество принятого на работу персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

$$2013\text{г. } K_{\text{пр}} = 12 / 256 = 0,046$$

$$2014\text{г. } K_{\text{пр}} = 14 / 258 = 0,054$$

$$2015\text{г. } K_{\text{пр}} = 17 / 263 = 0,0625$$

(2.8)

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв);

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{количество уволившихся работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

$$2013\text{г. } K_{\text{в}} = 4 / 256 = 0,016$$

$$2014\text{г. } K_{\text{в}} = 7 / 258 = 0,027$$

$$2015\text{г. } K_{\text{в}} = 9 / 263 = 0,033$$

(2.9)

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк);

$$K_{\text{тк}} =$$

$$\frac{\text{количество уволившихся работников по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

$$2013\text{г. } K_{\text{тк}} = 2 / 256 = 0,007$$

$$2014\text{г. } K_{\text{тк}} = 6 / 258 = 0,023$$

$$2015\text{г. } K_{\text{тк}} = 8 / 263 = 0,029$$

(2.10)

4. Коэффициент замещения (K_z);

$$K_z =$$

$$\frac{\text{количество принятых} - \text{количество выбывших работников}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

$$2013\text{г. } K_z = 8 / 256 = 0,031$$

$$2014\text{г. } K_z = 7 / 258 = 0,027$$

$$2015\text{г. } K_z = 8 / 263 = 0,030$$

(2.11)

5. Коэффициент постоянства состава персонала ($K_{\text{пс}}$);

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{среднесписочная численность на начало периода} - \text{количество уволенных работников за период}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$$

$$2013\text{г. } K_{\text{пс}} = 252 / 256 = 0,98$$

$$2014\text{г. } K_{\text{пс}} = 251 / 258 = 0,97$$

$$2015\text{г. } K_{\text{пс}} = 254 / 263 = 0,96$$

Общая численность персонала компании за 2013-2015 гг. выросла на 3%, однако в структуре кадровых процессов имеются некоторые негативные тенденции. Например, возрастающая доля работников, увольняющихся по собственному желанию, а также значительный рост количества уволенных за нарушение трудовой дисциплины (табл. 2.15). Все это не соответствует общему значительному увеличению компании, а значит, в области управления кадрами есть определенные проблемы. Однако коэффициент текучести кадров находится в допустимых рамках и демонстрирует уменьшение в 2015 г. Коэффициент оборота по выбытию также снижается одновременно с ростом оборота по приему. Значительное количество

уволенных по сокращению штатов в 2013-14 гг. наряду с постоянным увеличением числа нанятых говорит о процессах переориентации деятельности компании, что подтверждается информацией в годовых отчетах за данный период. Однако следует понимать, что набор новых работников всегда связан с расходами на их поиск и адаптацию.

Таким образом, переквалификация уже имеющегося персонала могла бы стать неплохой альтернативой, так как не только устраняет необходимость денежных затрат, но и существенно экономит время. Кроме того, обучение и переобучение персонала может использоваться как средство мотивации и повышения эффективности труда, а значит, и производительности.

2.3 Анализ актуального состояния системы организации труда в ПАО «Росгосстрах»

Исходя из вышеуказанных показателей (таблиц 2.6 и 2.15) можно выявить две проблемы:

1. Что показатели производительности труда на одного работника продемонстрировали нисходящие тенденции, что говорит о возможности наличия определенных проблем в системе найма и адаптации персонала, так как увеличение среднесписочной численности не привело к значительному росту прибыли.

2. Общая численность персонала компании за 2013-2015 гг. выросла на 3%, однако в структуре кадровых процессов имеются некоторые негативные тенденции. Например, возрастающая доля работников, увольняющихся по собственному желанию, а также значительный рост количества уволенных за нарушение трудовой дисциплины (табл. 2.15). Все это не соответствует общему значительному увеличению компании, а значит, в области управления кадрами есть определенные проблемы. Однако коэффициент текучести кадров находится в допустимых рамках и демонстрирует

уменьшение в 2015 г. Коэффициент оборота по выбытию также снижается одновременно с ростом оборота по приему. Значительное количество уволенных по сокращению штатов в 2013-14 гг. наряду с постоянным увеличением числа нанятых говорит о процессах переориентации деятельности компании, что подтверждается информацией в годовых отчетах за данный период. Однако следует понимать, что набор новых работников всегда связан с расходами на их поиск и адаптацию.

Таким образом, переквалификация уже имеющегося персонала могла бы стать неплохой альтернативой, так как не только устраняет необходимость денежных затрат, но и существенно экономит время. Кроме того, обучение и переобучение персонала может использоваться как средство мотивации и повышения эффективности труда, а значит, и производительности.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В ПАО «РОСГОССТРАХ»

3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы организации труда персонала в ПАО «Росгосстрах»

Анализ целей. Проблема 1. В результате проведенного анализа в системе управления персоналом был выявлен ряд проблем. Основная из них, на наш взгляд, низкая производительность труда, следствием чего является отсутствие роста показателя прибыли в расчете на одного человека.

Проблема 2. Так как за последние 2 года было нанято значительное количество персонала одновременно со стабильным расширением организации, выдвинуто предположение о наличии проблем в системе адаптации, что косвенно подтверждает участвовавшие увольнения по причине нарушения трудовой дисциплины, а также достаточно большое количество уволенных по собственному желанию.

Таким образом, в основе проекта совершенствования системы организации труда на предприятии ПАО «Росгосстрах» находится решение 2 проблем, т. е. достижение 2 поставленных целей (рис. 3.1).

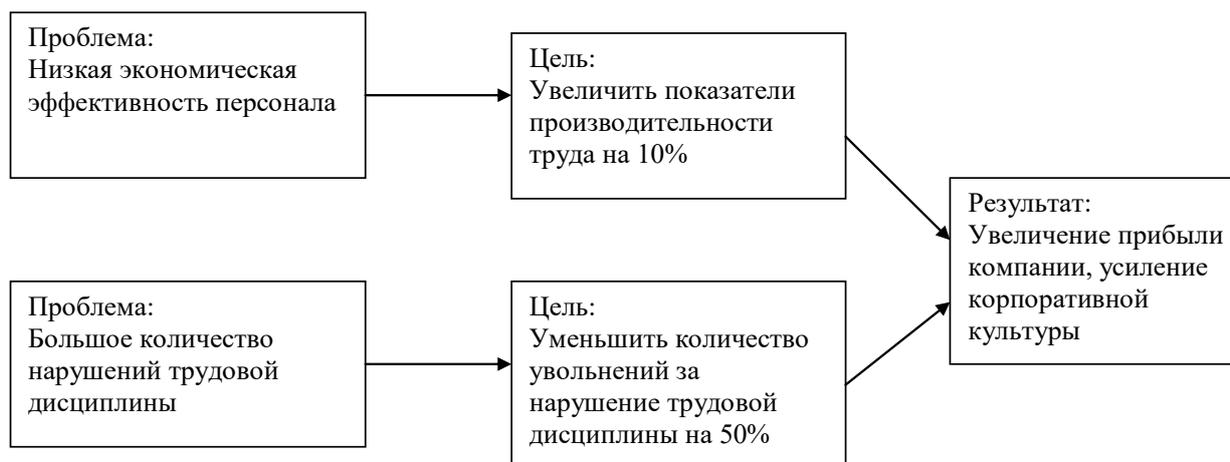


Рис. 3.1 – Дерево целей проекта по совершенствованию системы организации управления персоналом в компании ПАО «Росгосстрах»

Так как предприятие работает в сфере предоставления финансовых услуг, усовершенствовать работу с помощью технических решений не представляется возможным. Внутренний учет и контроль в компании автоматизированы и не могут выступать проблемной зоной. Учитывая снизившиеся показатели экономической эффективности персонала, с нашей точки зрения, следует обратить внимание на технологию привлечения и обслуживания клиентов, а также на профессионализм служащих отделов по обслуживанию физических и юридических лиц. Анализ показателей квалификации работников свидетельствует о необходимости повышения уровня образования, так как значительная часть из них не имеет высшего образования, что также может служить причиной снижения производительности труда, поскольку увеличению штата за каждый год сопутствовало и увеличение удельного веса персонала со средним специальным образованием в общей массе служащих. Кроме того существует намечающаяся проблема «старения» коллектива, при чем речь в первую очередь идет о высококвалифицированных специалистах и руководстве. А значит необходимо создать предпосылки для нивелирования негативных последствий такой тенденции в будущем. Еще одной особенностью данной организации является существенно более низкие заработные платы чем по отрасли в среднем. Такая ситуация также может создавать условия для демотивации персонала и отражаться на эффективности работы отдельно взятых служащих.

Анализ стратегии. В качестве основной цели проекта целесообразным нам кажется выбрать увеличение показателя прибыли на одного работника, который имеет прямую связь с показателями эффективности деятельности организации в целом, и в первую очередь – с таким показателем, как чистая прибыль предприятия.

Учитывая существующее положение дел в отрасли и экономике в целом, а также стабильное увеличение оборотов компании и количества наемных работников, планируется увеличение упомянутого показателя на 10%.

Для реализации поставленной цели необходимо выделить ряд тактических задач, которые будут включать:

- решение проблемы трудовой дисциплины на предприятии;
- повышение уровня квалификации сотрудников;
- совершенствование технологии поиска и привлечения клиентов;

Главной причиной возникновения первой проблемы является низкая мотивация персонала. Основными предпосылками для этого, с нашей точки зрения, являются:

- низкий уровень заработной платы;
- необходимость совершенствования кадровой политики, свидетельством чего является отсутствие внутреннего положения про адаптацию персонала, а также отсутствие плана карьерного роста для сотрудников;
- возможные проблемы в системе найма, так как подавляющее большинство принятых кандидатов имеют средне специальное образование, что усложняет их адаптацию на новом месте и негативно сказывается на эффективности работы и психологическом состоянии.

Для решения данных проблем можно предложить следующие мероприятия:

Постепенное повышение заработной платы до уровня средней по отрасли. Так как в ее структуре на сегодняшний день есть постоянная часть (в размере законодательно установленной минимальной заработной платы) и бонусная (в размере фиксированной суммы за каждого привлеченного клиента), то необходимо пересмотреть принципы формирования их обоих. Так, размер постоянной части мы рекомендовали бы увеличить до уровня прожиточного минимума, а переменной – привязать не к количеству привлеченных клиентов, а к сумме сделки, что обеспечит заинтересованность персонала в объеме подписываемого договора и даст уверенность в удовлетворении базовых потребностей по пирамиде Маслоу [24,с. 348].

Следует отметить, что в целом в системе «Росгосстраха» проводится активная кадровая политика, которая включает политику подбора и адаптации персонала, политику обучения персонала агентской сети, а также политику обучения и развития персонала. Однако каждый филиал волен выбирать методы реализации общих принципов. Для Белгородского отделения целесообразным, с нашей точки зрения, будет разработать внутреннее положение об адаптации новых служащих, которое будет включать конкретный план действий по адаптации человека и введению его в должность.

Кроме того, следует для каждого работника разработать карьерный план [25, с.179], что позволит заинтересовать персонал в эффективной работе для дальнейшего служебного роста.

Существующую тенденцию старения коллектива можно учесть и предотвратить возникновение проблем в будущем с помощью внедрения кадрового планирования и формирования кадрового резерва, что обеспечит не только стабильность работы компании в целом, но и позволит сформировать благоприятную психологическую среду в коллективе.

Повышение уровня квалификации сотрудников возможно несколькими путями. Во-первых, имеет смысл пересмотреть принципы отбора кандидатов и больший приоритет отдавать тем, кто имеет высшее специальное образование.

Во-вторых, если речь идет о найме страховых агентов, которым необязательно быть высококвалифицированными специалистами, стоит организовать дополнительное обучение не только техникам продаж, но и основам страхового дела и другим сопутствующим дисциплинам. Проводить такие уроки могут специалисты компании, что создаст для них возможность дополнительного заработка.

В-третьих, можно предусмотреть систему поощрений и бонусов за повышение уровня квалификации и образования.

В-четвертых, организовывать несколько раз в год участие персонала в специальных профессиональных тренингах и мастер-классах.

Самыми затратными направлениями являются №3 и №4, поэтому на первых стадиях реализации проекта для сокращения издержек мы рекомендуем остановиться на первых двух. После того, как комплекс предлагаемых мероприятий начнет давать отдачу в виде повышения целевого показателя до планируемой величины, можно будет внедрить и остальные предложенные меры.

Совершенствование технологии поиска клиентов и увеличение продаж мы предлагаем обеспечить за счет большего использования современных информационных ресурсов. На сегодняшний день в Белгородском филиале «Росгосстраха» основное число страховых полисов реализуется через прямые продажи. Соответственно, и обучение нового персонала в основном происходит в этом ключе. Однако следует принять во внимание растущий объем коммуникаций в Интернете, в том числе и в социальных сетях, а значит стоит обратить внимание на развитие продаж страховых полисов через социальные сети. Страховым агентам выгодно развивать сеть своих потенциальных клиентов через формирование деловых контактов онлайн, создав, например, группу «Консультации по вопросам страхования жизни и имущества» или «Страхование от А до Я».

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Исходя из приведенных выше проблем и путей их решения, мы можем построить логическую структуру проекта (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Логическая структура проекта

Описание проекта	Объективно контролируемые показатели	Источники проверки	Допущения
------------------	--------------------------------------	--------------------	-----------

<p>Общие цели:</p> <p>Увеличение эффективности работы компании через рост производительности труда персонала</p>	<p>Прибыль в расчете на одного работника (ожидается прирост в 10% за год);</p>	<p>Ежемесячная бухгалтерская отчетность, отчеты отделов по работе с клиентами, отчеты страховых агентов</p>	
<p>Цель проекта:</p> <p>1. повышение качественных показателей структуры персонала (уровень квалификации, половозрастная структура);</p> <p>2. улучшение трудовой дисциплины;</p> <p>3. совершенствование технологии поиска и привлечения клиентов.</p>	<p>1.1. Динамика показателей удельного веса квалифицированного персонала в общей структуре;</p> <p>1.2. Динамика удельного веса лиц каждой возрастной группы в общей численности.</p> <p>2.1. Динамика числа уволенных за нарушение трудовой дисциплины.</p> <p>3.1. Удельный вес количества и объема сделок с клиентами, привлеченными через Интернет, в общем количестве сделок и объеме продаж.</p>	<p>1. Ежеквартальные отчеты кадровой службы;</p> <p>2. Ежеквартальные отчеты кадровой службы;</p> <p>3. Ежемесячные отчеты отделов по работе с клиентами</p>	<p>Высокий уровень мотивации персонала;</p> <p>Значительное количество потенциальных клиентов в социальных сетях;</p>
<p>Результаты:</p> <p>1.рост числа квалифицированных работников,</p>	<p>1.Динамика числа квалифицированных работников;</p> <p>2.Динамика числа лиц</p>	<p>1. Ежеквартальные отчеты кадровой службы;</p> <p>2. Ежеквартальные</p>	<p>Наличие свободных ресурсов на развитие</p>

<p>уменьшение среднего возраста среди высококвалифицированного персонала;</p> <p>2.уменьшении количества уволенных за нарушение дисциплины;</p> <p>3.увеличение объемов продаж.</p>	<p>среднего возраста среди высококвалифицированных работников;</p> <p>3.1. Динамика количества аккаунтов и групп, созданных страховыми агентами в сетях;</p> <p>3.2. Динамика количества и объема сделок с клиентами, привлеченными через Интернет.</p> <p>3.3. Количество сделок на одного работника в месяц;</p>	<p>отчеты кадровой службы;</p> <p>3. Ежемесячные отчеты отделов по работе с клиентами</p>	<p>персонала;</p> <p>Наличие достаточного количества кандидатов на вакантные должности с высшим образованием;</p> <p>Отсутствие вредных привычек и патологических состояний у персонала;</p> <p>Наличие дополнительных ресурсов на обучение страховых агентов;</p> <p>Наличие действующих и популярных аккаунтов в социальных сетях у страховых агентов.</p>
<p>Действия:</p> <p>Результат 1:</p> <p>1.1. Пересмотреть принципы найма;</p> <p>1.2. Дополнительное обучение страховых агентов;</p> <p>1.3. система премирования за профессиональный рост;</p>	<p>1. 1. Кадровая служба;</p> <p>1.2. высококвалифицированный персонал компании;</p> <p>1.3. фонд оплаты труда;</p> <p>1.4. приглашенные специалисты;</p> <p>1.5. кадровая служба компании;</p> <p>1.6. кадровая служба компании;</p>	<p>Результат 1.</p> <p>1.1. –</p> <p>1.2. надбавки за дополнительную работу в размере 10% от з/п;</p> <p>1.3. увеличение ФОТ на 10%;</p> <p>1.4. единовременная оплата</p>	<p>Стабильная экономическая ситуация;</p> <p>Умеренный уровень инфляции;</p> <p>Стабильный рост количества пользователей социальных сетей;</p> <p>Стабильный умеренный рост</p>

<p>1.4. Проведение тренингов и семинаров;</p> <p>1.5. внедрение кадрового планирования;</p> <p>1.6. формирование кадрового резерва.</p> <p>Результат 2:</p> <p>2.1. увеличение заработной платы и пересмотр принципов ее формирования;</p> <p>2.2. разработка конкретного плана адаптации новых работников;</p> <p>2.3. составление карты карьерного роста для каждого сотрудника.</p> <p>Результат 3:</p> <p>3.1. Ориентация страховых агентов на поиск клиентов в соц. сетях и развитие собственной базы адресов через организацию тематических групп;</p> <p>3.2. Обучение технологиям поиска клиентов через Интернет;</p> <p>3.3. Обеспечить возможность получения бесплатной онлайн консультации через специальную форму на</p>	<p>2.1. фонд оплаты труда, расчетный отдел;</p> <p>2.2. кадровая служба;</p> <p>2.3. кадровая служба;</p> <p>3.1. руководители отделов;</p> <p>3.2. привлеченные специалисты; высоко квалифицированный собственный персонал;</p> <p>3.3. отдел технической поддержки, квалифицированные специалисты по направлениям.</p>	<p>1.5. –</p> <p>1.6. –</p> <p>Результат 2:</p> <p>1.1. увеличение ФОП на 25%</p> <p>1.2. –</p> <p>13. –</p> <p>Результат 3:</p> <p>3.1. –</p> <p>3.2. единовременная оплата, надбавки за дополнительную работу в размере 10% от з/п;</p>	<p>прибыли компании;</p> <p>Наличие свободных квалифицированных трудовых ресурсов.</p> <p>Наличие профессиональных тренинговых компаний и специалистов по необходимым вопросам.</p>
--	--	---	---

сайте.			
--------	--	--	--

Данная структура существенно упростит задачу планирования ресурсов, для определения стоимостных оценок проекта.

Реализация запланированных мероприятий в конечном итоге (временной горизонт для реализации проекта 2 года) должна дать увеличение показателя размера прибыли на одного служащего на 20% (по 10% за год).

Результат расчетов плановых значений показателя представлен в табл. 3.2.

Табл. 3.2

Плановые показатели производительности труда

Показатели	2014 г	2015	2016	Отклонение (+/-)
Производство в расчете на 1 среднегодового работника, млн.руб				
- прибыли (убытка)	0,0018	0,002	0,0022	4/0

Общая прибыль компании при неизменной среднесписочной численности работников вырастет с 52,47 млн. руб. до 62,964 млн. руб., т. е. она увеличится на 10,494 млн. руб. Эта сумма фактически является прибылью от реализации предлагаемого проекта.

Таким образом, для оценки целесообразности предлагаемого проекта необходимо рассчитать стоимость внедрения всех предложенных мероприятий и сравнить с плановым экономическим эффектом.

Для этого необходимо оценить имеющиеся ресурсы и необходимые затраты. Так как большую часть мероприятий можно реализовать собственными силами за счет имеющихся специалистов, затраты на оплату услуг сторонних организаций будут минимальными. Кроме того, привлечение собственных квалифицированных сотрудников к процессу обучения даст возможность не только повысить их мотивацию за счет надбавок за дополнительные функции, но и обеспечит реализацию их потребности в признании и творческой

самореализации, которая является вершиной в пирамиде потребностей по Маслоу. Основные расчеты представлены в таблице 3.3.

Табл. 3.3

Плановые расходы на реализацию проекта

Действия	Тип ресурса	Затраты (тыс. руб.)
Результат 1:		
1.1. Пересмотреть принципы найма;	собственный	За счет существующего ФОТ (23145)
1.2. Дополнительное обучение страховых агентов;	собственный (участие принимают 10 человек)	надбавка к з/п 3% (увеличение ФОТ): $15*0,03*10=4,5$ (54 в год)
1.3. система премирования за профессиональный рост;	собственный	единоразовые выплаты по факту получения свидетельства/диплома в размере 50% от з/п: плановое увеличение ФОТ на 1% (231,45)
1.4. Проведение тренингов и семинаров;	привлеченные	Стоимость проведения семинара/тренинга: 10 тыс. руб. единоразово (30 тыс. руб./год)
1.5. внедрение кадрового планирования;	собственные	За счет существующего ФОТ (23145)
1.6. формирование кадрового резерва.	собственные	За счет существующего ФОТ (23145)
Результат 2:		
2.1. увеличение заработной платы и пересмотр принципов ее формирования;	собственные	Первое увеличение фиксированной ставки для рабочих: $0,2*1314$ (число рабочих) = 262,8 (в мес.)
2.2. разработка конкретного плана адаптации новых работников;	собственные	За счет существующего ФОТ (23145)

2.3. составление карты карьерного роста для каждого сотрудника.	собственные	За счет существующего ФОТ (23145)
---	-------------	-----------------------------------

Результат 3:		
3.1. Ориентация страховых агентов на поиск клиентов в соц. сетях и развитие собственной базы адресов через организацию тематических групп;	собственные	За счет существующего ФОТ (23145)
3.2. Обучение технологиям поиска клиентов через Интернет;	привлеченные	Стоимость проведения семинара/тренинга: 10 тыс. руб. единовременно (30 тыс. руб./год)
3.3. Обеспечить возможность получения бесплатной онлайн консультации через специальную форму на сайте	собственные	

Таким образом, общая стоимость проекта за 2 планируемых для внедрения года составит:

(3.1)

Стоимость реализации проекта = $(5400 + 23145 + 3000*2 + 26280*12)*2 = 69981$ (руб.)

Учитывая, что плановое увеличение прибыли составит 104 940 руб., экономический эффект проекта будет равен:

(3.2)

Экономический эффект = Плановая прибыль – стоимость реализации

Экономический эффект = $104\ 940 - 69\ 981 = 34\ 959$ (руб.)

Значит, уже через 2 года ожидается положительный эффект от предлагаемых мероприятий. Хотелось бы отметить, что с течением времени сделанные нововведения принесут еще большее увеличение прибыли, так как

для экономики характерным является наличие определенных лагов между вложением средств и получением от них отдачи. Особенно это утверждение верно, если речь идет о человеческом капитале.

Таким образом, предложенный проект совершенствования существующей системы организации труда на предприятии ПАО «Росгосстрах» включает в себя комплекс мероприятий, направленный на решение главной из выявленных проблем – низкой производительности труда. Для этого нами было предложено решение нескольких задач: совершенствование технологии поиска и привлечения клиентов; улучшение трудовой дисциплины за счет повышения мотивации персонала, в том числе и с помощью постепенного повышения заработной платы, улучшение качественных показателей структуры персонала с помощью совершенствования системы адаптации и обучения. Результатом внедрения данного проекта должно стать увеличение прибыли организации на 20% через 2 года. Экономический эффект предлагаемых мероприятий составляет около 4 млн. руб. Следует отметить, что внесенные изменения в будущем помогут компании сформировать эффективно работающий коллектив, что приведет к постоянному росту показателей прибыльности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из написанного в первой главе, можно сделать вывод, что организация труда на предприятии – это, с одной стороны, система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг с другом, образующая определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками, организации рабочих мест и организации их обслуживания, рациональных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, его оплаты и материального стимулирования, планирования и учета труда и который обеспечивается подбором, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров, созданием безопасных и здоровых условий труда, а также воспитанием дисциплины труда.

Организация труда на предприятии – это, с другой стороны, действия по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Таким образом, организации труда является элементом трудового процесса и процесса производства. Задачи организации труда: экономическая (повышение эффективности производительности труда), психофизиологическая (создание благоприятных условий труда), технико - техническая (замещение живого труда машинным), социальная (повышение содержательности труда).

После проведенного анализа организации системы управления персоналом, а также финансово-экономического состояния предприятия ПАО «Росгосстрах», нами были сделаны следующие выводы:

Во-первых, необходимо обратить внимание на достаточно высокий средний возраст работников категории «специалисты» и «руководители». Одним из путей предупреждения возникновения в будущем нехватки специалистов может стать повышение квалификации наиболее перспективных работников путем

получения дополнительного образования, прохождения тренингов, семинаров и т.д. Что также поможет повысить общий уровень качества персонала.

Во-вторых, необходимо пересмотреть систему мотивации персонала, так как существует проблема нарушения трудовой дисциплины. А также обратить внимание на политику подбора кадров, с целью уменьшения количества увольняющихся по собственному желанию.

Еще одним немаловажным фактором является уровень заработной платы. С нашей точки зрения, необходимо провести исследование данного вопроса с целью определения необходимости его пересмотра

Таким образом, предложенный проект совершенствования существующей системы организации труда на предприятии ПАО «Росгосстрах» включает в себя комплекс мероприятий, направленный на решение главной из выявленных проблем – низкой производительности труда. Для этого нами было предложено решение нескольких задач: совершенствование технологии поиска и привлечения клиентов; улучшение трудовой дисциплины за счет повышения мотивации персонала, в том числе и с помощью постепенного повышения заработной платы, улучшение качественных показателей структуры персонала с помощью совершенствования системы адаптации и обучения. Результатом внедрения данного проекта должно стать увеличение прибыли организации на 20% через 2 года. Экономический эффект предлагаемых мероприятий составляет около 4 млн. руб. Следует отметить, что внесенные изменения в будущем помогут компании сформировать эффективно работающий коллектив, что приведет к постоянному росту показателей прибыльности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Генкин, Б.М. Введение в метаэкономику и основания экономических наук: Курс лекций. – М: Норма, 2008. – с. 144.
2. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. – М., 2009. – 232 с.
3. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: 2008. – с. 336
4. Егоршин, А.В., Зайцев, А.Н. Организация труда персонала: Учебник. – М.: Инфа – М, 2011. – 167с.
5. Бычин, В.Е., Шубенкова, Е.А. Организация и нормирование труда: Учебное пособие. – М.: Инфа – М, 2014. – 93с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Учебник. – М.: Триада Лтд, 2010 – 216 с.
7. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2008.
8. Громова, О.Н., Мишин, В.М., Свистунова, В.М. Организация управленческого труда: Учебное пособие. –М.: ГАУ, 2009.- 325с.
9. Балыков, В. Система показателей экономической эффективности./ В. Балыков// АПК: экономика и управление, 2009 – 34с.
10. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управления персонала. М.: МНИИПУ, 2009, - 173с.
11. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2008. – с. 168
- 12.Справочник по нормированию труда: В 2т. / ВЦП; Под общ. ред. А.А. Пригарина, В.С. Серова. – М.: Машиностроение, 2008. – с. 356
- 13.Условия и организация труда /ЗУБКОВА А., ШКУРКО С. // «Человек и Труд» №11, 2007.
- 14.Трудовой кодекс Российской Федерации. // СПС Консультант Плюс.
- 15.Беляева В.И. Мотивация труда, как принцип успеха экономических реформ. // Проблемы теории и практики управления. 2009. №6 с. 33–39.

16. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Учебник. – М.: Триада Лтд, 2010 – с. 216
17. Воробьева Е.В. Заработная плата в 2008 году с учетом требований налоговых органов: Практические рекомендации для бухгалтера. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2009. – с. 752
18. Мескон М. Основы менеджмента. М.: Эксмо, 2009. – с. 256
19. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Учебник / Ф. Котлер // М.: Прогресс, 2010.- с. 348
20. Егоршин, А. П. Организация труда персонала – М.: Инфа – М, 2010. – с. 179
21. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник / М.И. Баканов, А. Д. Шеремет //- М.: Экономист, 2010. – с. 415
22. Волина, М.И., Сегеда, Д.Г. Организация охраны труда на предприятии.- М.: Знание, 2008- с. 268
23. Громова, О.Н., Мишин, В.М., Свистунова, В.М. Организация управленческого труда: Учебное пособие. –М.: ГАУ, 2009.- с. 325
24. Балыков, В. Система показателей экономической эффективности./ В. Балыков// АПК: экономика и управление, 2009 – с. 34
25. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управления персонала. М.: МНИИПУ, 2009, - с. 173
26. [Интернет ресурс]: - <http://www.superjob.ru/clients/rosgosstrah-190718.html>
27. [Интернет ресурс] : <http://www.rgs.ru/about/investors/ooo/index.wbp>
28. [Интернет ресурс]: - <http://managment-study.ru/linejno-funkcionalnaya-struktura-upravleniya.html>
29. [Интернет ресурс]: - <http://risk-insurance.ru/accounting-audit/analysis-of-insurance-company/analysis-of-financial-results/profitability-analysis.html>
30. Арутюнов, В.В., Волковыцкий И.В. и др. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 448с.
31. Архипова, Н.И., Седова О.Л., Сорокина Н.П. Управление персоналом на

- предприятия: новое в работе с кадрами : учеб. пособие для вузов / Н.И. Архипова, О.Л. Седова, Н.П. Сорокина – М: Приор, 2013.- 467 с.
- 32.Албастова, Л. Н. Технология эффективного менеджмента : учеб. пособие для вузов / Л.Н. Албастова - М.: Издательство ПРИОР, 2013. - 288 с.
- 33.Арестова, О.Н. Влияние мотивации на структуру целеполагания. //Вестник Московского университета. № 4. - 2013.
- 34.Архипова, Н.И. Управление персоналом на предприятии: новое в работе с кадрами / Н.И. Архипова, О.Л. Седова, Н.П. Сорокина - М., 2011. – 542с.
- 35.Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности / В.Г. Асеев. - М.: Приор, 2013. – 385 с.
- 36.Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов. - М.: Финансы и статистика, 2012. – 235с.
- 37.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров — М.: ИПК ГС, 2014. – 483 с.
- 38.Воронова, А. Как работать с различными типами сотрудников // Деловой мир. 2015. - № 1. – С. 4-6
- 39.Галенко, В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. М.: СПбУЭФ, 2011. – 392 с.
- 40.Грачев, М.С. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации / М.С. Грачев - М.: Дело, 2011. – 388 с.
- 41.Джумагулова, А.Ф. Особенности трудовой мотивации работников производственных предприятий // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Серия Психология. Социология. Педагогика, 2013. - № 4. - С. 432- 438.
- 42.Джумагулова, А.Ф., Коломиец Е.Ф. Взаимосвязь категорий самореализации, мотивации и креативности в структуре личности // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Серия 6. Психология. Социология. Педагогика. - 2012. - № 1 - С. 141-147
- 43.Десслер, Г. Управление персоналом: Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 2011. – 216 с.

44. Журавлев, П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. – М.: Мысль, 2008. – 349 с.
45. Ивановская, Л.В. Технология управления персоналом и его развитие в организации / Л.В. Ивановская // Обеспечение системы управления персоналом на предприятии М. ГАУ, 2013. - № 5. - С. 12 - 18.
46. Иванцевич, Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. – М.: Дело, 2009. – 453 с.
47. Картошова, Л. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты // Человек и труд, 2013. - № 6. - С. 87
48. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник.- 2-е изд., перер. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 447 с.
49. Мамазанова, Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 543 с.
50. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. М.: Финпресс, 2013. - 288 с.
51. Макарова, И.К. Управление персоналом. учеб. пособие для вузов / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2013. – 293 с.
52. Михайлов, Ф. Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы / Ф.Б. Михайлов. - Казань, 2013. – 438 с.
53. Михайлов, Ф. Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы: учеб. пособие – М.: Экономика - Казань, 2013. – 624с.
54. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика. 3-е из. – Спб.: Питер, 2011. – 287 с.
55. Платонов, О.А. Основные понятия и критерии концепции качества трудовой жизни О.А. Платонов // Труд за рубежом - 2011 - № 3 - С. 67-78.
56. Прокопенко, И. Управление и развитие человеческих ресурсов - важная задача экономик, переходящих к рынку // Человек и труд, 2013. - №12.
57. Подопригора, В.В. Наставничество – лучший способ управления //

Деловой мир, 2015. - № 2. – С. 5-8

58. Романова, Т.И. Оценка эффективности использования трудового потенциала и системы управления персоналом предприятия. учебное пособие / Т.И. Романова, Т.Г. Виничук. – Томск: Изд-во Том. гос. Архит. – строит. Ун-та, 2012. – 184 с.

59. Спивак, В.А. Управление персоналом. – М.: Эксмо, 2011. – 226 с.

60. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами. – Спб.: Питер, 2011. – 309 с.

61. Шулер, Рэндал С. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула и М. Уорнера. – СПб: Питер, 2010. – 463 с.

62. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

63. Яхонтова, Е.С. Структура системы и подсистем управления персоналом // О персонале, 2015. - № 6. – С. 7-9

64. Лещев, А. Тренинг для персонала своими силами – антикризисные меры. Электронный ресурс: [<http://delovoymir.biz/2015/09/21/trening-dlya-personala-svoimi-silami-antikrizisnye-mery.html>]

65. Бочкин, А.В. 3 «эффектных» минуса командной работы. Электронный ресурс: [<http://delovoymir.biz/2015/07/24/3-quoteffektnyhquot-minusa-komandnoy-raboty.html>]

