

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 ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ПАО  
СК «РОСГОССТРАХ»**

**Выпускная квалификационная работа**

**студента очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом**

**4 курса группы 05001242  
Чалапова Александра Александровича**

Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Дзюбенко Е.В.

Рецензент:  
Начальник отдела по работе с  
персоналом ПАО СК  
«РОСГОССТРАХ»  
Димитров М.В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА .....	3
1.1 Место и роль системы оценки персонала в системе управления персонала.....	5
1.2 Методы оценки персонала .....	9
1.3 Основные критерии оценки персонала .....	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ».....	32
2.1. Организационно- экономическая характеристика организации .....	32
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации .....	38
2.3 Анализ оценки персонала в ПАО СК «РОСГОССТРАХ».....	49
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ».....	53
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала в ПАО СК «РОСГОССТРАХ».....	53
3.2 Обоснование экономической эффективности разработанных мероприятий .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в проблеме не серьезного отношения к оценке персонала. Во много это обусловлено с неправильно выбранными методами, субъективного отношения того кто проводит оценку. Ведь от качества персонала во многом зависит успешность организации.

В целях повышения эффективности системы управления персоналом, организация должна пересмотреть свои подходы к оценке, как важнейшего инструмента управления кадрами. В современных условиях оценка персонала является важным источником информации. Вся эта информация служит основой не только для принятия организационных решений, но и таких как: развитие, обучение, формирование кадрового резерва, стимулирование, создание эффективных команд.

Персонал является главным потенциалом компании и от него будет зависеть будущее ее развития.

Для того чтобы наиболее эффективно использовать трудовой потенциал сотрудников организации нужно знать каким потенциалом обладает каждый сотрудник, необходимые условия для реализации, количественные и качественные показатели. Все это как ни странно можно измерить и изучить при помощи оценки персонала.

При использовании персонала, организация должна следить затем, чтоб не ущемлялись интересы личности, соблюдалось законодательство и при этом преследовались цели организации.

Оценка призвана определять готовность сотрудника к определенной профессиональной деятельности, соответствие его компетенций, учитывать его психологические особенности.

Внедрение систем оценки профессиональных качеств один из важных механизмов системы управления персоналом. Позволяет контролировать состояние профессиональной подготовки.

**Цель работы** заключается в разработке мероприятий по совершенствованию оценки персонала.

**Объект исследования** - ПАО СК «Росгосстрах».

**Предметом исследования** - оценка персонала в ПАО СК «Росгосстрах».

**Задачи исследования:**

- изучить теоретические основы системы оценки персонала в ПАО СК «Росгосстрах»;
- провести исследование системы оценки в ПАО СК «Росгосстрах»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала в ПАО СК «Росгосстрах»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию оценки персонала в ПАО СК «Росгосстрах».

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Место и роль системы оценки персонала в системе управления персонала

Современные условия развития экономики характеризуются жесткой конкуренцией, нестабильными и зачастую сложными экономическими условиями, темпами быстрого роста технологий, инновации в различных областях, модификация оборудования и в целом всего производства, увлечения объема информации и ее переработка, определенные управленческие решения за которые нужно нести ответственность, особые требования к профессионализму работников.

На фоне всего этого прогресса бизнес за рубежом кардинально изменил отношение к «человеческим ресурсам» и их роли в успехе организации. В современных успешных организациях главным ресурсом выступает человек со своими личными качествами и потенциалом, а техническое обеспечение уходит на второй план. Именно от людей работающих в организации будет зависеть ее успех, качество произведенной продукции, а так же психологический климат, корпоративная культура и имидж организации. Как говорил один из предпринимателей Майкл Марк, «ставя на первое место людей, вы не совершите ошибки, даже в вопросах касающихся денег. В компании, где человеческий ресурс является главным, хорошо понимают, что судьба их бизнеса полностью зависит от качества персонала» [6,с.88].

Важная роль в организации отводится менеджерам, ведь на их плечах лежит организованность работы компании таким образом, чтобы постоянно удовлетворять требования и потребности, как своих, так и внешнего окружения.

Ключевые представители буржуазной теории доказывают значимость роли менеджера по персоналу в хозяйственной системе довольно простым,

но убедительным фактом – организации имеющие изначально равные условия входящие на рынок, имеющие в своем распоряжении одинаковое оборудование, преследующие одинаковые цели, обладающие работниками нужной квалификации, казалось бы имеют равные шансы, но лидером в борьбе выходит та организация, которая обладает более квалифицированным персоналом с хорошим кадровым потенциалом, подготовленные и способные управлять [12,с.63].

Профессиональные работники в современной организации обуславливают особую важность кадровой работы с персоналом. Одной из главных задач стоящей перед ними становится поиск и применение эффективных способов управления персоналом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора и направлениями на выявлениями возможных будущих потребностей людей, создание благоприятной обстановки для эффективной работы и возможности повышения квалификации в которой будут развиваться личные и профессиональные возможности, удовлетворение от выполненной работы и признание достигнутых целей в обществе. Исходя из опыта отечественных и зарубежных организаций, что наибольшего успеха добиваются те компании, где в должной мере уделяется внимание проблемам персонала и управлению человеческими ресурсами. Разработка хорошо предусмотренной системы управления человеческими ресурсами является одним из важнейших ресурсов повышения производительности и эффективности производства[43,с.228].

Оценка персонала помогает получить информацию о потребности организации в персонале и необходимости ее квалификации, уровне потенциала работников, психологический портрет, профессиональные пробелы и достоинства, мотивационные потребности. Полученная информация может помочь решить имеющиеся проблемы в организации и эффективно принимать управленческие решения.

Система оценки является ключевым элементом в кадровом менеджменте и без нее невозможно эффективно решать вопросы и проблемы в управлении человеческими ресурсами.

Оценка персонала является основным инструментом систем управления человеческими ресурсами. Многие кто исследовал эту тему по-разному представляли значения «оценка персонала», и довольно часто проводят параллели с понятием «аттестация персонала» из-за их схожести некоторых целей [17,с.72].

Одной из ключевых целей оценки является: вознаграждение сотрудников, повышение эффективности, мотивация, выявление потенциала, формирование кадрового резерва, формальная оценка неудовлетворительной работы [37,с.72].

Оценка – мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника, о результатах его трудовой деятельности, выражаемое в описательной или числовой форме.

Аттестация (от лат. *Attestatio* – свидетельство) – это: 1) определение квалификации, уровня знаний работника или учащегося; 2) отзыв о его способностях, деловых и иных качествах [10,с.198].

Оценка персонала на наш взгляд – это процедура по контролю и реализации кадровых стратегий, которая объединяет элементы системы управления человеческими ресурсами организации, а аттестация – это некая формальная процедура оценки персонала, которая периодами устанавливает соответствие работника занимаемой должности [54,с.215].

После проведения анализа литературы по управлению персоналом помогло нам выделить одни из основных кадровых задач, основанных на оценке персонала:

1. Подбор кадров - прогнозирование и планирование потребностей в персонале, отбор новых сотрудников, подбор и формирование кадрового резерва внутри организации.

2. Определение степени соответствия работников занимаемой должности, расстановка кадров – аттестация, прогнозирование карьерного роста работников, расстановка кадров – повышение, понижение, ротация;

3. Эффективность использования кадров организации и рационализация труда – анализ и выявление степени загрузки работников, совершенствование методов работы;

4. Снабжение всей необходимой документацией – описание рабочих мест, штатное расписание, нормативная документация, должностные инструкции;

5. Совершенствование структуры аппарата управления – рационализация кадров, обоснование численности штата сотрудников, исключение дублирования должностей и рабочих функций;

6. Повышение квалификации персонала и мотивация – разработка мероприятий и программ обучения и повышения квалификации, индивидуальные планы развития сотрудников, саморазвитие, адаптация работников;

7. Мотивация работников – стимулирование работников по результатам их труда, организация премирования или взыскания;

8. Психологический климат и его улучшение – выявление и прогнозирование конфликтов и конфликтных личностей, подбор работников по совместимости, правильное распределение ролей членам команды [8,с.192].

Все кадровые мероприятия - это действия направленные на достижение целей организации и личных целей работников, проведение с учетом всех конкретных задач поставленных перед организацией [29,с.144].



Из этого можно сделать вывод, что оценка персонала имеет многоцелевую направленность. Она тесно связана с кадровыми задачами и занимает основополагающее место в системе управления человеческими ресурсами.

## **1.2 Методы оценки персонала**

Организации оценка персонала нужна для того, чтобы понимать какими возможностями она располагает и на кого из сотрудников в сложный период для компании можно будет положиться. Существует множество примеров когда организация сокращала штат бездумно по одну из принципов « сокращение 10% от каждого из направлений». Это зачастую весьма некорректно и если смотреть с точки зрения управления эффективности, может оказать негативные последствия для организации, так как могут быть уволены ключевые сотрудники [7,с.237].

Подход к оценке во многом определяется стратегией управления человеческими ресурсами. Согласно одной из концепций, личная эффективность складывается за счет трех блоков:

1 - уровень развития компетенции. У представителей комиссий есть определяющие качества, которые помогают сделать работу намного эффективнее. Примером могут служить менеджеры по продажам. В ряду их компетенций, которые могут влиять на результаты продаж может присутствовать чувство юмора, отличная дикция, хороший внешний вид. Компетенции, которые можно отнести к этому блоку, могут усовершенствоваться и развиваться.

2 - личностный потенциал. В потенциал личности входят такие качества как волевые, коммуникативность и интеллектуальность. Это то, с чем человек приходит, насколько он развит и способен к развитию. При этом нужно понимать, что потенциал формируется в процессе становления личности. После того как личность сформирована она уже меньше

подвержена изменениям. Потенциал личности определить, но его изменение требует значительных усилий со стороны управления человеческих ресурсов[19,с.99].

3 - мотивация. Если сотрудник бездействует и равнодушен, то не будет развивать свой потенциал, компетенции и принимать их на практике без должной мотивации [13,с.60]

Отсюда можем заметить, что личная эффективность сотрудника основывается на потенциале личности, уровне компетенции и мотивации рисунок 1.1.



Рис. 1.1 Личная эффективность

В действительности человек не автономен, он является частью организации.

Эффективность компании не только зависит от личной эффективности работников, но и от уровня и качества управления, системы организации, которая при правильной постановке увеличивает эффективность или же наоборот тормозит, а иногда снижает показатели личной эффективности рисунок 1.2



Рис. 1.2 Эффективность компании

Все указанные параметры (личностный потенциал, уровни компетенций, качество управления и мотивации) является определяющим фактором эффективности организации и личности [12,с.63].

Параметры, влияющие на личную эффективность, их условно можно разделить на 2 зоны: «хочу» и «могу» [21,с.45].

К зоне «могу» можно отнести следующие параметры персонала:

1. Актуальность уровня компетенций , то чем располагают сотрудники на данный момент;
2. Личностный потенциал – чему еще можно научить и какие есть перспективы для роста работников.

К зоне «Хочу» можно выделить параметры, которые, влияют на персонал. Мотивация- вовлеченность в работу и желание прилагать усилия в работе для достижения целей.

Оценка персонала. Если организация оценивает свой персонал регулярно, то такая система превращается в ежегодную оценку персонала. Название это процедуры имеет различные названия: оценка результативности работников, аттестация, ежегодная оценка. Многие современные компании проводят оценку персонала, но не у всех она проводится правильно или же выстроена не так как нужно. Иногда оценку персонала не берут во внимание при принятии управленческих и кадровых решений. Зачастую оценка персонала не эффективна из-за:

- отсутствие четких критериев;
- субъективное отношение того, кто проводит оценку персонала;
- недоверие со стороны персонала к результатам проведенной оценки;
- малозначительность и формальность оценки персонала [2,с.252].

Зачем нужна оценка персонала?

Исследование тех параметров, на которые организация может влиять для того, чтобы повысить эффективность. К этим параметрам можно отнести:

- личная эффективность;

- уровень профессиональных знаний и навыков необходимых для выполнения работы конкретной должности [51,с.128].

Если какой либо из параметров теряется из поля видимости управления человеческими ресурсами, то этот параметр становится трудно управляемым. Другими словами, потеря возможности влиять на эффективность организации [56,с.132].

Что и как оцениваем?

Каждый параметр оцениваем своими методами и инструментами схематично изображено на рисунке 1.3



Рис. 1.3 Оценка параметров и их методы оценки

Первый параметр - уровни компетенции. Измерение происходит при помощи метода оценки Assessment Center, профессиональными тестами, так же применяется метод 360 градусов. Управление компетенцией делится через определение личных компетенций и их развития. Отдельно для каждой должности определяется некий профиль успешности. За поведением работника в организации ведется наблюдение в течении определенного периода. Данные оцениваются его результатами деятельности и сравниваются с поведением. Производим оценку насколько проявились его компетенции, которые заданы в профиле этой должности. Наличие разрывов между требуемыми и реальными уровнями компетенций будут говорить о том, что нужно ли принимать меры по их развитию [53,с.221].

Эксперты рынка утверждают, что 75% организаций внедрены модели компетенций, а это значит, что есть основа для корректной оценки [16,с.287].

Существуют и такие примеры, когда организация внедряет свою собственную модель компетенций, которая отличается от корпоративной. Примером может послужить исследования одного из крупного издательского дома. Они проводили оценку персонала для повышения возможностей эффективности. Сама цель, выявление из сотрудников наиболее оптимальных вариантов и набора компетенций в области продаж. Полученные результаты использовали для планирования, перемещения и продвижения сотрудников внутри организации. В итоге производительность организации выросла примерно вдвое после проведенных исследований и внедренных мероприятий [34,с.383].

Одним из альтернатив дорогостоящих методов – метод 360 градусов. При использовании данного метода есть небольшие сложности. Заключаются эти сложности в том, что метод работает только в определенной корпоративной культуре. Если в организации присутствуют конфликты (скрытые или явные), высокая степень политизации, то метод работать эффективно не будет. Препятствием для метода является так же очень сильная корпоративная культура, где каждый сотрудник чувствует себя

единым целым с организацией. Оценка в такой культуре будет необъективна. Как результат оценить работу сотрудников весьма не простая задача [26,с.138].

Метод 360 градусов отлично работает со следующими особенностями:

- 1) В компании присутствуют ценности;
- 2) Профессиональный уровень одна из главных ценностей компании;
- 3) В компании хорошо устроены коммуникации между сотрудниками и руководителями, есть обратная связь и где это не представлено не какими-то стандартными процедурами, а действует в текущей действительности [20,с.16].

Следующим инструментом, которым может воспользоваться организация для оценки компетенций - профессиональное тестирование. Здесь говорится о создании определенных тестов, которые помогут определить уровни профессиональных знаний. При создании этих тестов, как личностных и профессиональных нужно обращать внимание на ключевые особенности самого процесса [41,с.167].

При создании профессиональных тестов важным аспектом будет является привлечение внешних экспертов и внутренних. Возможность использования этих тестов, разработанными специалистами в области управления человеческими ресурсами не дают должного эффекта. Причиной всего это, то что внешние эксперты не могут досконально изучить и разобраться в тонкостях профессиональных областей организации. Поэтому роль внутренних специалистов в области управления человеческими ресурсами очень важна, что позволяет создать более качественные тесты и профессиональные компетенции в должной мере [59,с.304].

2 параметр - потенциал личности. Завязан на трех индивидуальных элементах: интеллектуальный, волевой и коммуникационный.

Все что касается потенциала личности, можно отнести к области управления кадровым потенциалом: выделение важных категорий персонала (формирование кадрового резерва, пул талантов). Если таковых людей не

удержать в организации, то достижение целей станет сложной задачей, как краткосрочных так и долгосрочных целей. Грамотно управлять талантами является одной из задач департамента управления человеческими ресурсами. К управлению талантами можно отнести: управление карьерой этих сотрудников, вовлеченность, ожидания, эффективность, что является составляющей прямого воздействия на общую эффективность организации[11,с.282].

Потенциал личности можно увидеть, оценив критические личностные компетенций у работника на конкретной позиции. Примером критической компетенции может выступать « Ответственность или Достижение целей». Одна из компетенций, которая формируется на ранних стадиях и в дальнейшем плохо поддается развитию. Именно эта компетенция является базовой для руководителя и поэтому ее можно назвать критической. Знание текущего состояния и обладание информацией о критических компетенциях помогает сформировать кадровый резерв в организации. Сотрудников с высокими уровнями развития критических, при увольнении нужно рассматривать в последнюю очередь [1,с.26].

Потенциал личности можно оценить при помощи метода Assessment Center и метода психодиагностики.

Два параметра – качество управления и вовлеченность. В России появились не в самые лучшие времена для бизнеса, но даже в хорошие времена вовлеченность и качество управления оставались на низком уровне.

В периоды нестабильности компаниям необходимо замотивировать своих сотрудников, ослабить тревогу, вызванную неопределенностью на рынке труда. Ключевое значение имеет удержание ценны сотрудников. Другие компании новые или ранее образованные всегда в поисках талантливых кадров и ключевых сотрудников и готовы в случае чего переманить его к себе. Даже у профессионалов в своих отраслях производительность падает пропорционально мотивации и вовлеченности.

Для этого организации нужно заниматься вовлеченностью сотрудников, отслеживать динамику и влиять на показатели [4,с.98].

С одной стороны вовлеченность нужна, чтобы создать комфортную определенную среду для работников, с другой стороны вовлеченность персонала нужна для эффективности работы. Если до этого мы рассматривали управление деятельности, то тут уделим внимание управлению состояния [30,с.201].

Обычно, оценка состояния не относится к понятию оценки персонала, но если посмотреть с точки зрения любого подразделения управления, то влияние на эффективность всей организации в целом. Оценка персоналом оказывается ключевым показателем. Из этого можно сделать вывод, что оценка состояния дает возможность оценивать качество систем HR.

Параметр качества управления включает в себя:

- оценка целей;
- специфика стиля руководства;
- особенности системы мотивации.

Здесь ввиду имеется должное восприятие всех этих аспектов управления сотрудниками. Зная результаты этих параметров после проведения исследования, мы можем воздействовать на них, с целью создания привлекательного образа организации для других работников [9,с.57].

Основным инструментарием измерения качества управления и мотивации является исследование удовлетворенности персонала, анкетирование и опросы [47,с.240].

При помощи KPI's можно рассчитать эффективность каждого человека или подразделения. Основные показатели эффективности являются элементами management by objective – системы управления по целям, которая нередко становится постоянной при оценке персонала. Управление по целям помогает создавать условия для достижения целей. Существует практика, когда проводятся ревью - сотрудниками оцениваются достигнутые



промежуточные цели, производят корректировку целей вместе руководителями, в зависимости от текущей ситуации и изменчивости окружающей среды организации [24,с.452].

Оценка персонала (оценка параметров и компетенций и других параметров, таких как «состояние персонала») важно для усиления контроля эффективности сотрудников, а следовательно и всей организации. Особенно это важно в вопросах реструктуризации и сокращения затрат.

Система результативности труда работников должна давать корректные и точные данные. Чем лучше и строже построен эта система, тем выше вероятность получения достоверных данных. По рекомендациям специалистов для такой системы нужна основа, состоящая из шести этапов.

1) Установление стандартов результативности труда по каждому работнику и критерии оценки.

2) Выработка политики проведения оценки результативности труда (когда и как часто будет проводиться, кто будет ее проводить).

3) Назначение определенных лиц для проведения оценки результативности.

4) Подготовка всей необходимой документации, обозначение обязанностей лицам проводящим оценку.

5) Анализ оценки работников.

6) Разработка мероприятий и фиксация результатов.

Главной из методологических проблем - кто должен проводить оценку персонала. Если следить за практикой США в этом вопросе, то там оценкой занимается менеджер - управляющий. Кроме менеджера этим занимается комитет, состоящий из нескольких контроллеров. Подход с контроллерами имеет преимущество, он исключает предвзятость к сотрудникам в отличии при проведении оценки менеджером [33,с.255].

На оценку труда так же влияют и коллеги. Для того чтобы система эффективно работала сотрудники должны поддерживать друг друга, а не

превращать в некое дерби или состязание между собой, за повышением заработной платы и продвижением по службе.

Подчиненные оцениваемого. Для этого варианта требуются большие затраты, в отличие от других методов и используется чаще всего для оценки людей занимающих важные посты и должности. Этот вариант возможно использовать в тех случаях, когда необходимо бороться с предрассудками и обвинениями в предвзятости. Следует принимать во внимание, что тот кто будет производить оценку, не будет иметь такого объема ресурсов и информации, как в вариантах описанных ранее [46,с.133].

Самооценка. В данном случае работнику приходится воспользоваться методиками, используемые другими оценщиками. Этот метод больше подходит для развития самоанализа, нежели для оценки эффективности труда [55,с.201].

Если комбинировать перечисленные формы оценки, то можно получить неплохой эффект. Например, оценка контроллера, может быть подтверждена самооценкой, а оценка начальником может сравниваться с оценками коллег, что дает повод для обсуждений и информацию, которую можно использовать [9,с.57].

Самый распространенный из всех подходов это оценка подчиненного его руководителем, но важной целью оценки является выявление возможных личных развития работников, тогда оценка руководителем будет эффективно использовать в сочетании с другими методами.

Кроме критериев, которые дают более объективную и полную характеристику деятельности работников, нужно так же оценивать их количество. Наиболее подходящий под этот случай можно отметить метод коллективного обсуждения кандидата на должность. Этот метод широко не используется, но полностью отвечает современным рекомендациям [49,с.46].

Широкую распространённость получили и такие методы как, бальный метод, метод коэффициентов. Для определенной оценки управленческого работника или руководителя можно применять метод образца. Суть метода

заключается в том, что берется эталон работника и сравнивается с реальным сотрудником.

В плановых и целевых оценках (аттестация работников аппарата управления, формирование кадрового резерва), а так же в текущих оценках зарубежной и отечественной деятельности в управлении условно выделяют три группы методов: количественные и качественные, комбинированные.

К качественным группам методов обычно относят методы: деловой характеристики, методы эталона, биографического описания, оценка на основе дискуссии. Если должным образом организовать процедуры оценок и учитывать, что характеристики представляют собой совокупность оценок работника со сторон не только администрации, но и различных общественных компаний, то метод деловой характеристики может дать достаточно объективные результаты. Каждому набору качеств будут соответствовать свои оценки [15,с.416].

Метод биографического описания и устного отзыва на практике чаще всего принимается при найме на работу или перемещении работника на новые должности. Метод же эталона и дискуссий при назначении на руководящую должность.

К количественным методам можно относить имеющие числовую оценку уровня качеств работника. Самый простой и эффективный метод считают – бальный метод и метод коэффициентов.

Применение современных компьютеров и других технологий значительно ускоряет процесс получения и обработки данных, исключает ошибки при расчетах и помогает оперативно обрабатывать данные. Методы простые чаще всего носят открытый характер, так как каждый работник может самостоятельно посчитать по определенной методике свои «баллы и коэффициенты» и оценить результативность собственного труда [5,с.134].

В современных условиях ведения бизнеса нельзя упускать любые возможности увеличения эффективности. Нельзя недооценивать роль оценки персонала, ведь от персонала будет зависеть дальнейшая судьба

организации. Оценка персонала помогает выработать нужные компетенции, так же выявить ключевых сотрудников, области где нужны изменения. На сегодняшний день существует множество методов, которые можно использовать в этих целях.

### **1.3 Основные критерии оценки персонала**

В любой организации руководитель в своей работе часто сталкивается с необходимостью оценки своих подчиненных. Для принятия решений:

- продвижение по службе;
- поощрение сотрудников;
- обучение;
- изменений уровня заработной платы;
- премирование.

Проще всего это делать руководителю, где в организации уже есть такой инструмент, как аттестация. На сегодняшний день не все компании могут похвастаться, что у них такой инструмент, но или он работает не эффективно.

Эффективность деятельности напрямую зависит от того, насколько работники соответствуют установленным нормам в организации. Важным показателем эффективности служат критерии оценки. При помощи критериев могли выявить личные или общие причины низкой отдачи сотрудников [44,с.80].

Критерии оценки персонала – это черта при помощи которой определяют критические уровни удовлетворенности и неудовлетворенности оценки сотрудников [56,с.132].

Чтобы получить достоверные данные и работать с этой информацией, нужно четко продумывать критерии и адаптировать под конкретную организацию.

Критерии оценки персонала можно поделить на четыре группы.

1. Интегральные и простые.
2. Количественные и качественные.
3. Субъективные и активные.
4. Специализированные и общеорганизационные.

Специализированные критерии оценивают эффективность отдельной должности, общеорганизационный критерий может применяться ко всем.

Качественные критерии характеризуют отдельного работника, а количественные критерии анализируют результат [57,с.44].

Субъективные критерии оценивают эксперты, а объективные критерии оценивают соответствие установленной работы в конкретной компании.

Интегральные критерии совмещают в себе информацию различных характеристик, а простые проверяют отдельные аспекты труда (производительность рабочих, соблюдение режима организации).

Критерии оценки персонала должны быть:

- 1) достижимыми;
- 2) Обоснованными и объективными;
- 3) понятными для сотрудников;
- 4) соответствовать целям организации;
- 5) мотивировать;
- 6) адаптивными и динамичными.

За разработку критерий как правило отвечает руководство организации и соответствующие отделы по работе с персоналом. Будет не лишним привлечь к разработке линейного руководителя и его подчиненных[45,с.133].

Линейный руководитель располагает опытом. Его опыт необходимо учитывать при разработке критериев, как он ставит перед рядовыми сотрудниками разъясняет их задачи и после оценивает результат.

Критерии разработанные вместе с рядовыми сотрудниками дают ряд преимуществ:

- учитывают и отражают реальное содержание работ;

- более максимально соответствуют текущим на предприятии условиям;
- доступность не только для руководства, но и всех сотрудников;
- лояльное восприятие.

Составленные критерии оценки персонала (при помощи рабочей группы, линейного руководителя и сотрудников из его подчинения) утверждаются генеральным директором [27,с.201].

Если к разработке критериев допускаются рядовые сотрудники, то предварительно разъяснить им цели и задачи оценки, как они должны отразиться на работниках [32,с.76].

Для разработки критериев необходимо сделать пошаговую инструкцию.

Шаг 1. Определить для каких должностей разрабатывается оценка. Примером может служить продавец-кассир. Нужно разработать критерии его оценки. Даже можно предложить один из случаев.

Шаг 2. Нужно выбрать какими знаниями и профессиональными свойствами и навыки влияют на качество работы для данной службы.

Например:

1. Дисциплина
2. Лояльность
3. Объем выполняемых работ
4. Качество выполняемых работ
5. Профессиональные знания
6. Сдержанность
7. Расставление приоритетов
8. Умение найти выход из сложных ситуации
9. Внимательность
10. Коммуникабельность
11. Творчество
12. Руководящие навыки

Шаг 3. Оценивать выбранные критерии по сложности. Определение насколько важны эти критерии, расположение этой информации.

Количество критериев не означает качество. Достаточно будет несколько важных и критичных критериев. Некоторые руководители ошибочно думают, что от количества будет зависеть качество и точнее оценка [18,с.114].

Большое количество критериев не только увеличивает объем, но и время обработки информации, что приводит к избыточному результату. Для экономии времени рекомендуется соответствовать таблице, пример представлен в таблице 1.4

Таблица 1.1

## Критерии оценки

Критерии оценки	важно	желательно	Не важно
Дисциплина	+		
Лояльность		+	
Объем выполняемых работ	+		
Качество выполняемых работ	+		
Профессиональные знания	+		
Сдержанность	+		
Расставление приоритетов		+	
Умение найти выход из сложных ситуации		+	
Внимательность	+		
Коммуникабельность		+	

## Продолжение таблицы 1.1

Творчество			+
Руководящие навыки			+

Теперь более подробно разберем, как пример с продавцом-кассиром.

Руководящие навыки, творческие способности и умение расставлять приоритеты не влияют на эффективность данной должности и эти критерии можно не учитывать, как необходимые.

Лояльность и динамика, качество и объем выполненных работ, профессиональные навыки и знания, коммуникации является качествами ключевыми для данной должности. Эти критерии должны быть основополагающими в оценке продавца кассира.

Шаг 4. Раскрытие критериев. Нужно четко и кратко описать каждый из критериев. Например, «Дисциплина - отсутствие прогулов и опозданий на работу, в рабочее время занят исполнением своих должностных обязанностей». Так дать описание остальным критериям.

Шаг 5. Ранжирование и группировка критериев. Необходимо расположить каждый критерий по его значимости и соответствие к должности, определение вспомогательных критериев [50,с.320].

На сегодняшний день существует множество методик по оценки персонала, а главное, что руководитель любого из подразделений имеет возможность провести оценку своего персонала (не привлекая специалистов из вне) и необходимости использования следующих критериев оценки по пяти бальной шкале [58,с.320].

Качество работы. Выполнение работы без ошибок (допуск погрешностей, которые исправляет самостоятельно), тщательно и аккуратно.

5 баллов. Работа выполнена на высшем уровне, не требует доработок и изменений, можно полностью положиться на работу. Выполнялась работа без помощи руководителя.



4 балла. Работа выполнена точно и аккуратно, редко встречаются ошибки, все инструкции соблюдены, необходимость в незначительной помощи руководителя.

3 балла. Качество работы удовлетворяет требованиям.

2 балла. Встречаются ошибки, работу нужно проверять, небрежность.

1 балл. Качество работы на низком уровне, ошибки встречаются постоянно, требуется проверка и исправление.

Объем работ (количество).

5 баллов. Всегда выполняет план поставленным перед ним задач, быстрый и энергичный.

4 балла. Часто выполняет нужный объем работ, работает быстро и эффективно.

3 балла. Стабильно работает. Выполнение плана.

2 балла. Медленно работает. Необходимость подгонять.

1 балл. Не выполняет поставленный перед ним объем работ, работает медленно, тратит много времени на ненужные операции.

Трудовая дисциплина.

5 баллов. Сознательный, не опаздывает, пунктуальный, всегда во время на работе.

4 балла. Надежный. Редко отсутствует. В случае своего отсутствия ставит своего руководителя в известность.

3 балла. Пропускает работу по уважительным причинам. Предупреждает своего руководителя заранее.

2 балла. Не пунктуален, нельзя полагаться на него, забывает предупреждать своего руководителя во время.

1 балл. Крайне не надежный, часто пропадает, никогда не сообщает о своем отсутствии.

Уважительное отношение и лояльность к организации.

5 баллов. Предан организации и хорошо ее знает. Никогда плохо не отзовется об организации, даже в трудные времена. Испытывает гордость за

организацию, допускает только конструктивную критику и только в крайних случаях.

4 балла. Доволен тем, что работает в этой организации. Позитивно воспринимает организацию, практически не критикует организацию.

3 балла. Доволен работой. Избегает критики в адрес организации.

2 балла. Иногда не сдерживает накопленный негатив в адрес компании, не считает себя причастным к организации.

1 балл. Испытывает крайний негатив к организации, преследование личных целей в ущерб организации. Критика организации и коллег, как внутри организации, так и за ее пределами.

Исходя из этого, руководитель может делать определенные выводы по своим сотрудникам. Для выявления необходимости оценки персонала в организации, нужно рассматривать какие преимущества можем получить.

Преимущества использования оценки персонала для организации.

1. Определение результата работы, уровней знаний и навыков, помогает выявить среди сотрудников тех, кто готов к решению стратегических задач организации.

2. Возможность формирования кадрового резерва и ротации кадров. Это позволяет проявлять лояльность сотрудников по отношению к компании.

3. Создание программ индивидуального развития сотрудников. Выявление необходимости в обучении контрольных групп работников для повышения их эффективности.

4. Оценка персонала может послужить мотивирующим фактором для персонала.

5. Развитие корпоративной культуры. Понимание миссии организации через оценку персонала. Нормы поведения заложенной в корпоративной культуре получают поощрения.

6. Структурное развитие компании. Система оценки помогает совершенствовать коммуникационные взаимоотношения между подразделениями.

Преимущества которые получает персонал при оценке:

- определение места и роли для каждого сотрудника;
- повышение заработной платы после оценки труда;
- понимание поставленных задач и целей;
- улучшение взаимоотношений с руководящим звеном;
- возможности для профессионального роста.

Нужно иметь ввиду, что каждый этап работы с персоналом предусматривает использование определенных методик. Представим один из основных этапов работы персонала с использованием метода оценки [52,с.139].

#### 1. Отбор кандидатов на должность.

Отбор проходит в соответствии с профессиональными и личными характеристиками кандидатов, требования к корпоративной культуре компании. Применяется: структурированное интервью с менеджерами по персоналу и линейными руководителями, психологические и профессиональные тесты, метод центра оценки.

#### 2. Завершение испытательного срока.

Главной целью этого этапа является контроль и проверка кандидата на соответствие должности. Основные методы: оценочное интервью, тесты на профессиональные знания.

#### 3. Оперативная оценка работы.

Периодичность оценки персонала, как правило определяется руководством организации и фиксируется соответствующими документами. Применяются методы: 360 градусов; аттестация; управление по целям; управление результативностью.

#### 4. Продвижения в карьере.

Во время оценки персонала проводится выявление сотрудников, чьи критерии соответствуют вакантной должности. Методы применяемые в таких случаях: 360 градусов; оценочное интервью.

#### 5. Обучение персонала и его необходимость.

При помощи оценки выявляются потребности в обучении отдельных категорий работников.

#### 6. Формирование кадрового резерва.

В ходе оценки персонала можно сформировать кадровый резерв и при освобождении какой-либо должности выдвижение кандидатов из резерва на вакантную должность.

Принятие решений об увольнении. Для того чтобы уволить работника, работодатель должен предоставить доказательства о не соответствии должности и исполняемым функциям. Применяются метод аттестации. Использование других методов не будут иметь юридической силы и не будут служить основаниями для увольнения [14,с.122].

Перед организацией часто стает вопрос о выборе метода и оценки критериев. Выбор во многом зависит от того какие задачи преследует организация. Методы оценки могут меняться в зависимости от потребностей компании и ее стадии развития [35,с488.].

Организация может совмещать сразу несколько методов. Например, для менеджеров-360 градусов; для рабочих- аттестация; для других категорий- экспресс оценка.

#### Виды оценочных шкал.

При подготовке нужно к оценке персонала нужно продумать такой критерий как шкала и как её можно использовать.

Существуют различные виды оценочных шкал. Шкалы могут обозначаться как буквами (А;Б;В), так и цифрами (1;2;3) или описаниями (приемлемый, отличный , выдающийся). Наиболее часто используются описательные или буквенные шкалы. Это для того чтобы работник не проводил параллели со школьными отметками[39,с.56].

Специалисты рекомендуют использовать только описательные шкалы оценка, тогда считается менее формальной. Вот наиболее распространенные шкалы.

#### Двухбалльная:

- удовлетворительно;
- неудовлетворительно.

Эта шкала позволяет оценивать и справился работник со своими обязанностями или нет.

Трехбалльная:

- ниже ожиданий;
- соответствует ожиданиям;
- превосходит ожидания.

Пятибалльная шкала:

А. Выдающийся. Высокая оценка. Значительно превосходит ожидания.

Б. Отличный – довольно высокая оценка (отсутствуют замечания, имеются глубокие профессиональные знания). Соответствие высоким ожиданиям.

В. Хороший – нет претензий со стороны руководителя, полное соответствие должности.

Г. Приемлемый - присутствуют незначительные ошибки, нет инициативы, необходим контроль. Порой не соответствует ожиданиям.

Д. Неприемлемый - оценка негативная (ошибки, нет желания работать самостоятельно, нарекания со стороны сотрудников).

Использование пятибалльной шкалы очень удобно. С одной стороны оценок не так много, а с другой все уровни хорошо дифференцированы.

Семи балльная шкала.

- 1- работа выполнена на неудовлетворительно.
- 2- выполнено не в полном объеме, требуется исправления и доработка.
- 3- не качественно выполнено.
- 4- средний уровень выполнения.
- 5 – выполнение в нужном объеме.
- 6- соответствует должностным обязанностям, выполнено на высоком уровне.

7- уровень выполнения высок и значительно превышает должностные обязанности.

Существует так же и десятибалльная шкала. Описывать каждый уровень достаточно трудно. Здесь не дается конкретная оценка каждому баллу, а представлена общая подсказка. Имеется так же возможность выделять, к какой оценке относят оцениваемого.

8-10 баллов - отлично

7-4 балла – хорошо

3-1 балл плохо

Так же встречаются шкалы состоящие из 3,4,6 баллов, но детализация усложняет оценку. Трудно понять где грань между «достаточно хорошо» и «вполне хорошо» [22,с.128].

Предоставим один из примеров оценки кандидатов на руководящую должность. Примером будет является пятибалльная шкала таблица 1.2

Таблица 1.2

#### Оценка кандидатов на руководящую должность

Ф.И.О. кандидата	Критерии оценивания кандидатов					Сумма баллов
	уровень профессиональных знаний	профессиональный опыт	умение работать в коллективе	ответственность	инициативность	
1.Болашова В. Ю.	5	4	3	5	3	20
2.Крыжник В. В.	4	3	4	3	2	16
3. Пермяк Н. Т.	5	4	4	5	4	22

Продолжение таблицы 1.2

4. Векс В. М.	5	4	4	5	5	23
5.Тулин Н.Н	3	2	3	3	3	14

По этим предварительным результатам руководитель уже может принимать решения. Для улучшения эффективности результаты стоит показать работникам, что бы работники могли их корректировать и улучшать свои показатели.

Как было сказано ранее оценка персонала играет важную роль в жизни и развитии организации. От нее зависит насколько будет успешна организация, как она может противостоять всем невзгодам не стабильного рынка труда путем грамотной оценки персонала, формирования кадрового резерва и удержанию ключевых сотрудников.

## **Глава 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ПАО СК «РОСГОССТРАХ»**

### **2.1. Организационно- экономическая характеристика организации**

«Росгосстрах» (сокр. от Российская государственная страховая компания) — российская страховая группа, крупнейшая по масштабам (присутствию в регионах), собранным премиям, активам и страховым резервам. Компания на протяжении длительного времени занимает первое место по объёмам собираемой страховой премии в России. Относится к категории системообразующих российских страховых компаний.

Открытое акционерное общество "Российская государственная страховая компания" (ПАО СК "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 СК "Росгосстрах" приобрел консорциум инвесторов во главе с Инвестиционной компанией Тройка Диалог.

Единая система Росгосстраха включает в себя:

- основное общество ПАО СК "Росгосстрах", имеющее 76 Территориальных управлений (на правах филиалов);
- 80 дочерних страховых открытых акционерных обществ, действующих во всех субъектах Российской Федерации из них страховую деятельность осуществляют 54;



- на базе остальных 26 созданы и действуют территориальные управления компании.

ПАО СК "Росгосстрах" владеет 100 % акций дочерних страховых открытых акционерных обществ (за исключением ПАО СК "Национальная страховая компания "Росгосстрах-Аргыз Саха (Якутия)"), где в собственности Компании находится 61,36 % акций.

Общая сумма вложений ПАО СК "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 СК "Росгосстрах" составляет 1718 штатных сотрудников, в том числе: в Центральном офисе 273; в Территориальных управлениях ПАО СК "Росгосстрах" и их агентствах - 1445 штатных сотрудников.

В филиалах ПАО СК "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 СК "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.

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

Виды деятельности:

- страхование;

- перестрахование.

Организационная структура ПАО СК «Росгосстрах» представлена на рисунке 2.1

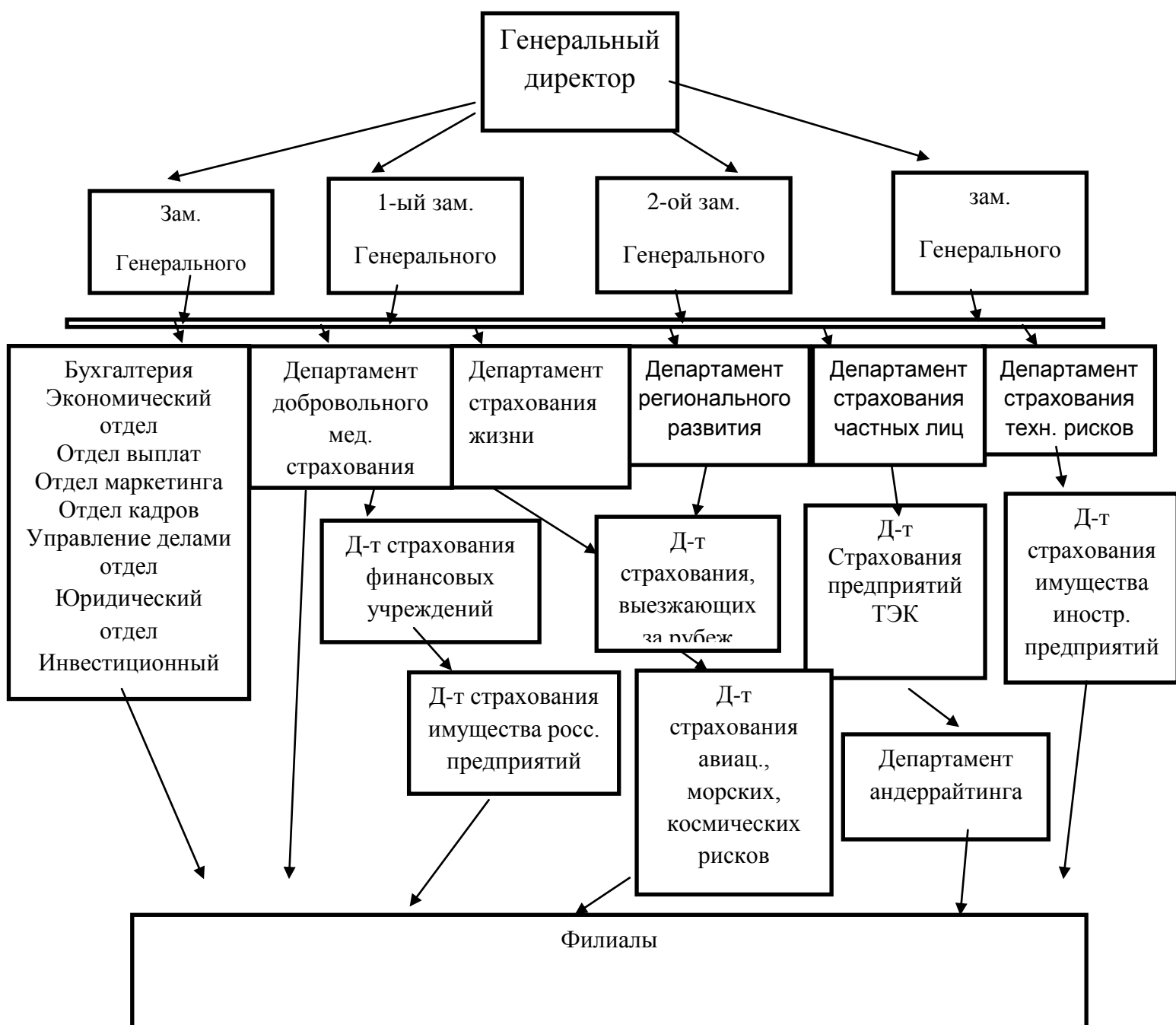


Рис. 2.1 Организационная структура ПАО СК «Росгосстрах»

К преимуществам данной структуры можно отнести следующее:

1. Она стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных

ресурсов в функциональных областях;

3. Четкая область деятельности;

Недостатки данной структуры выражаются в следующем:

1. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации;
2. Увеличивает вероятность конфликтов между функциональными отделами;
3. На крупном предприятии цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Организационная структура ПАО СК «Росгосстрах» (филиал Белгородский) представлена на рисунке 2.2

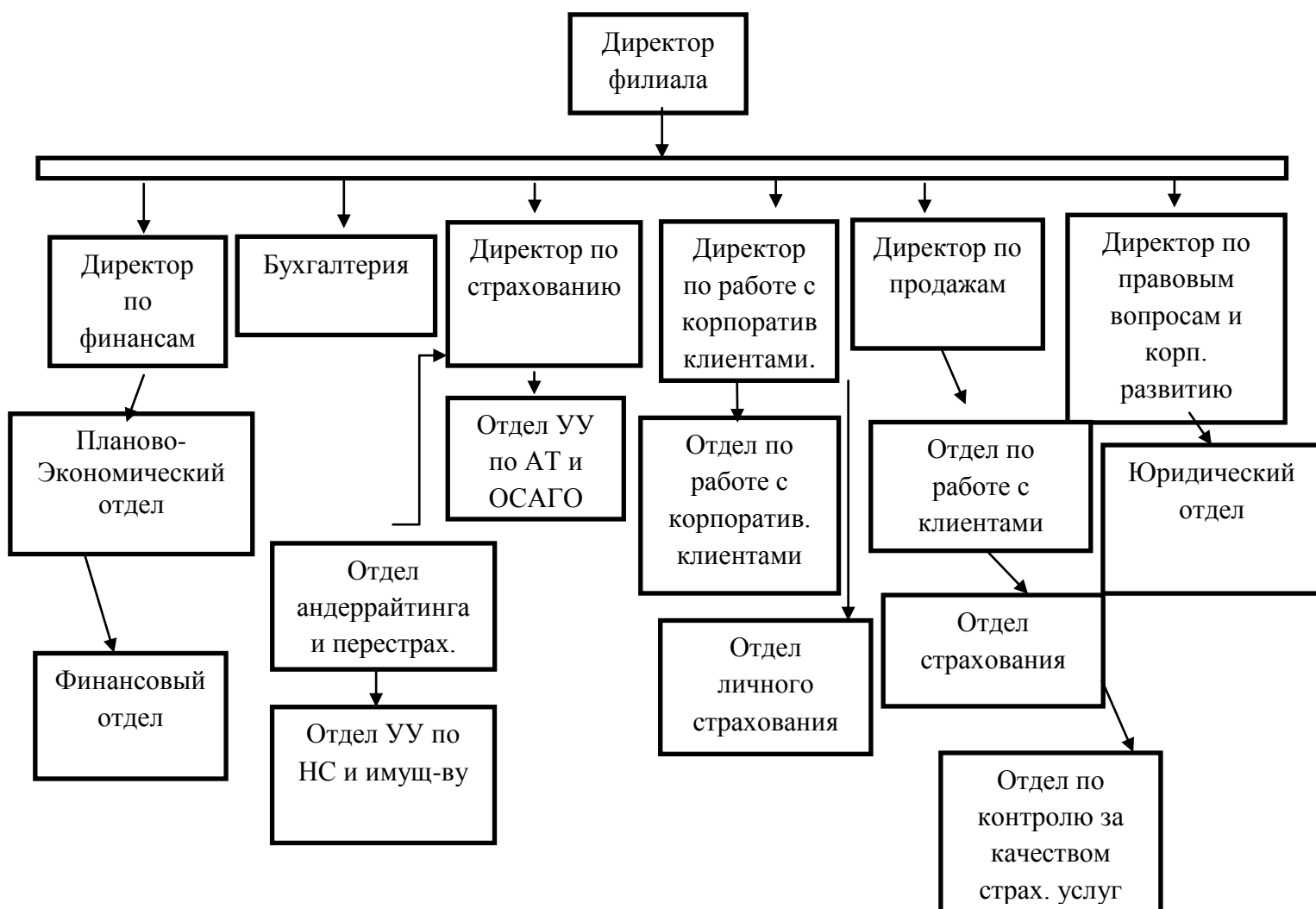


Рис. 2.2 Организационная структура ПАО СК «Росгосстрах» (филиал Белгородский)

Это структура имеет ряд преимуществ в частности:

1. Четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными.
2. Быстрота реакции в ответ на прямые указания.
3. Личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия.
4. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию.

Но также данная структура имеет ряд недостатков в частности:

1. Отделы могут быть больше заинтересованы в реализации целей и задач собственных подразделений, чем целей, которые будут полезны всей организации.

2. В большой организации (наша организация является таковой) цепь команд от руководителя до конкретного исполнителя становится довольно длинной.

3. Медленная реакция на изменения во внешней среде.

Более подробная организационная структура Белгородского филиала представлена в [Приложение 1].

Ознакомились финансовой отчетностью ПАО «Росгосстрах» за 2014-2015 год, данные представлены в таблице.

Таблица 2.1

Отчет о финансовых результатах ПАО СК «Росгосстрах» в  
Белгородской области, город Белгород.

Наименование показателей	2014 год	2015 год
Управленческие расходы	78248	205819
Прочие расходы	2177906	2346338
Прибыль (убыток) до налогообложения	796472	1481032
Текущий налог на прибыль	2801	1252
В том числе: постоянные налоговые обязательства	18761	150133

(активы)		
----------	--	--

Продолжение таблицы 2.1

Изменение отложенных налоговых обязательств	1667 21	1667
Прочее	25484	25484 1280
Чистая прибыль	871596	1159 574

Изучив финансовую отчетность мы выяснили что экономические показатели в 2015 году по сравнению с 2014 годом значительно выросли так, например, на управленческие расходы организация задействует больше средств, на 127 571 больше чем в 2014 году. Чистая прибыль в организации выросла на 287 9877. Более подробная информация о финансовой отчетности в ПАО СК «Росгосстрах» в Белгородской области, город Белгород представлена в [Приложении 2].

## 2.2 Анализ системы управления в организации

По характеру трудовых функций человеческие ресурсы в ПАО СК «Росгосстрах» подразделяются на: рабочих и служащих.

В деятельности рабочих преобладает доля физического труда. Служащие заняты преимущественно умственным трудом. Специфика труда в страховой компании заключается в том, что в основной своей массе это труд интеллектуальный. Поэтому большая часть сотрудников страховой организации работники умственного труда. Они объединяются в несколько подгрупп:

1. Менеджеры;
2. Специалисты (штатные специалисты дирекций и отделов);
3. Технические исполнители (операторы, курьеры, специалисты и т.д.).

Менеджеры - осуществляют функции управления; обладают правом принятия решений; имеют в подчинении других работников. Менеджеров страховой компании условно можно разделить на три группы:

1. Топ-менеджмент (генеральный директор, его заместители - руководители высшего звена управления) - отвечает за руководство страховой организации в целом.

2. Мидл-менеджмент (руководители среднего звена) - возглавляет основные структурные подразделения (департаменты, дирекции, управления).

3. Лоуер-менеджмент (руководители низового звена) - работает непосредственно с исполнителями (начальники отделов и их заместители, начальники групп).

Эффективность работы страховщика зависит от того, насколько корректно построена структура компании, налажено управление и контроль между элементами структуры.

Основные принципы, используемые в ПАО СК «Росгосстрах».

Организационно-правовой - страховая деятельность определяется организационно-правовой формой страховщика: открытое (закрытое) акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, общество взаимного страхования и т.д.;

Территориально-административный - определяет формы территориальной (региональной, национальной, мировой) организации страховой деятельности.

Функциональный - организационную структуру страховщиков определяют отраслевая и видовая структуры страховых операций. От потребностей обеспечения страховых операций зависят структура привлекаемых специалистов, группировка их по отделам, состав и количество посредников, использование страхового фонда в коммерческой деятельности.

Выделение основных функциональных областей - необходимый элемент формирования организационной структуры страховой компании. Орг. структура должна быть построена таким образом, чтобы обеспечить максимальную эффективность деятельности страховщика. Функции

внутренней среды организаций независимо от сферы их экономической деятельности:

Производственная - обеспечение процесса изготовления товара (услуги), планирование запасов, формирование издержек производства и т.д.;

Финансовая - обеспечение статистического и бухгалтерского учета, управление финансовыми потоками, оценка экономических результатов деятельности организации, в том числе рентабельности;

Кадровая - обеспечение организации людскими ресурсами и управление персоналом;

НИОКР - осуществление перспективных исследований;

Сбытовая - обеспечение доставки товаров и услуг потребителям;

Логистика - обеспечение производственной системы всеми ресурсами, кроме людских;

Продвижение товара на рынок или маркетинговая - обеспечение рекламы продукции, стимулирование сбыта;

Информационная - создание системы сбора и обработки внешней и внутренней информации, обмен информацией внутри организации;

Планирование - планирование развития внутренней и внешней среды организации, формулирование стратегий, разработка текущих и стратегических планов развития;

Контроль - оценка текущего положения компании, оценка эффективности действующей стратегии, осуществление текущего и стратегического контроля и т.д.

К функциям страховой организации относятся:

1. Андеррайтинг - принятие риска страхователя на страхование.
2. Осуществление страховых выплат.
3. Бухгалтерское обеспечение.
4. Актуарное обеспечение.
5. Юридическое обеспечение.



Структура управления персоналом организации – это совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

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

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

Для каждого структурного подразделения разрабатываются Положения об отделах и утверждаются компетентными органами управления Филиала. Настоящие положения определяют статус, основные задачи и функции, а также взаимоотношения между структурными подразделениями организации.

Взаимодействие структурных подразделений филиала осуществляется на основании внутренних организационно-распорядительных документов Общества и филиала. Директор филиала ПАО СК «РГС-Центр» - «Управление по Московской области» выполняет следующие функции:

1. Руководит деятельностью филиала и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него задач.
2. Распределяет обязанности между заместителями филиала.
3. Делегирует отдельные свои права и полномочия подчиненным ему должностным лицам (заместители).

4. Руководит деятельностью по исполнению доходной и расходной частей бюджета филиала.

5. Рассматривает итоги исполнения бюджета Филиала и принимает меры по улучшению этой работы, утверждает годовые отчеты о деятельности филиала.

6. Утверждает структуру и штатное расписание филиала, сметы расходов (включая фонды оплаты труда и другие) и отчеты об их исполнении и другое.

Директору филиала подчинены: директор по финансам, директор по страхованию, директор по работе с корпоративными клиентами, директор по продажам, директор по правовым вопросам и корпоративному развитию.

Бухгалтерия возглавляется главным бухгалтером. В бухгалтерии формируется информация о хозяйственных процессах и финансовых результатах деятельности предприятия, обеспечивается контроль за наличием и движением имущества, организуется учет основных фондов, денежных средств и др.

Директору по финансам подчинены: планово-экономический отдел и финансовый отдел.

Планово-экономический отдел осуществляет экономический анализ хозяйственной деятельности организации по обеспечению экономического повышения эффективности и выявления резервов, предупреждения потерь и непроизводительных расходов. Производит начисление заработной платы рабочим и служащим.

Финансовый отдел отвечает за правильный, своевременный учет и отчетность. Ведет контроль по расходованию средств.

Директору по страхованию подчинены: отдел андеррайтинга и перестрахования, отдел урегулирования убытков по АТ и ОСАГО, отдел урегулирования убытков по НС и имуществу.

Отдел андеррайтинга и перестрахования занимается оценкой рисков, уполномоченный компанией на установление/согласование условий

принятия на ответственность компании рисков по нескольким видам страхования.

Директору по работе с корпоративными клиентами подчинены: отдел по работе с корпоративными клиентами, отдел личного страхования.

Основная задач Отдела по работе с корпоративными клиентами - работа с заказчиками по всем видам страхования. Отдел и его сотрудники являются полномочными представителями Росгосстраха по всем вопросам, касающимся работы с крупными объектами по всем видам страхования.

Отдел личного страхования занимается заключением договоров добровольного медицинского страхования, оформлением документов на выплату по ДМС и по несчастному случаю и др.

Директору по продажам подчинены: отдел по работе с агентами, отдел страхования и отдел по контролю за качеством страховых услуг.

Отдел по работе с агентами занимается организацией и проведением тренингов и семинаров для агентов, разработкой предложений по оптимизации бизнес-процессов, организацией продаж, развитием сети и др.

Отдел страхования занимается привлечением и поиском клиентов, оформлением и расторжением договоров страхования, разработкой внутренних инструкций и рекомендаций, координированием работы агентов и брокеров и др.

Отдел по контролю за качеством страховых услуг организует проведение работ по контролю качества выполнения услуг в соответствии с требованиями стандартов. Организует разработку мероприятий по повышению качества услуг. Руководит проведением мероприятий по повышению качества услуг.

Директору по правовым вопросам и корпоративному развитию подчинен юридический отдел.

Юридический отдел обеспечивает проверку юридических документов; осуществляет юридические консультации страхователей; в случаях,

предусмотренных законодательством, принимает решения о применении к страхователям финансовых санкций, а также меры по их взысканию.

В ходе работы был проведен анализ численности персонала и его структуры в ПАО СК «Росгосстрах». Данные по численности и составу персонала занесены в таблицы.

Таблица 2.2

Структура и укомплектованность персоналом в филиале ПАО СК  
«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

Исходя из данной таблицы мы видим, что на предприятии большинство персонала составляют специалисты, связано это с тем что на предприятии работает высококвалифицированный персонал, руководящего персонала так же больше чем рабочего персонала связано с тем что специалистам нужно качественное руководство.

Таблица 2.3

Состав работников по возрасту в филиале ПАО СК «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

## Продолжение таблицы 2.4

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

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод что коллектив в организации достаточно зрелый средний возраст сотрудников 40-50 лет, молодых специалистов крайне мало, это связано со спецификой и сложностью работы для которой требуются опытные специалисты.

Таблица 2.5

Распределение работников по образованию в филиале ПАО СК  
«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

Исходя из данной таблицы мы можем видеть, что люди, занимающие руководящие должности все имеют высшее образование. Так же все специалисты имеют высшее образование. Это связано с тем, что специфика их деятельности требует узконаправленных знаний, которые можно получить, учаь в высших учебных заведениях.

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу в филиале ПАО СК «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

Исходя из данной таблицы можно сказать что количество женщин и мужчин на предприятии практически одинаково. Специалистов женщин гораздо больше чем мужчин, мужчины преобладают в рабочем составе.

Таблица 2.7

Состав сотрудников по трудовому стажу в филиале ПАО СК «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

Исходя из данной таблицы можно сделать вывод что большинство работников имеет стаж от 10 до 15 лет, так же большая доля сотрудников имеет стаж от 5 до 10 лет. Можно сделать вывод что коллектив в

организации достаточно опытный что будет способствовать дальнейшему развитию организации.

Таблица 2.8

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

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Численность персонала на начало года, чел.	246	245	254
Среднесписочная численность	256	255	263
Принято всего, чел.	21	20	23
Выбыло всего, чел.	6	4	5
В т.ч.-по собственному желанию:	5	2	3
по сокращению штатов:	1	2	1
за нарушение трудовой дисциплины:	1	0	1
Численность на конец года, чел:	267	265	272
Коэффициент оборота по приему	0,082	0,078	0,087
Коэффициент оборота по выбытию	0,019	0,007	0,011
Коэффициент текучести кадров	0,023	0,007	0,015
Коэффициент постоянства кадров	0,099	0,099	0,099
Коэффициент замещения	0,058	0,062	0,068

1. Коэффициент оборота по приему (Кпр);

$K_{пр} = \frac{\text{количество принятого персонала}}{\text{среднесписочная численность персонала}}$  (1)

2013г.  $K_{пр} = 21/256 = 0,082$

2014г.  $K_{пр} = 20/255 = 0,078$

$$2015\text{г. } K_{\text{пр}} = 23/263 = 0,087$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{\text{в}}$ );

$K_{\text{в}}$  = количество уволившихся работников / среднесписочная численность персонала (2)

$$2013\text{г. } K_{\text{в}} = 5/256 = 0,019$$

$$2014\text{г. } K_{\text{в}} = 2/255 = 0,007$$

$$2015\text{г. } K_{\text{в}} = 3/263 = 0,011$$

3. Коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{тк}}$ );

$K_{\text{тк}}$  = количество уволившихся по собственному желанию и уволенные за нарушение трудовой дисциплины / среднесписочная численность персонала (3)

$$2013\text{г. } K_{\text{тк}} = 6/256 = 0,023$$

$$2014\text{г. } K_{\text{тк}} = 2/255 = 0,007$$

$$2015\text{г. } K_{\text{тк}} = 4/263 = 0,015$$

4. Коэффициент замещения ( $K_{\text{з}}$ );

$K_{\text{з}}$  = количество принятых-количество выбывших / среднесписочная численность персонала (4)

$$2013\text{г. } K_{\text{з}} = 15/256 = 0,058$$

$$2014\text{г. } K_{\text{з}} = 16/255 = 0,062$$

$$2015\text{г. } K_{\text{з}} = 18/263 = 0,068$$

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

$K_{\text{пс}}$  = среднесписочная численность на начало периода – количество уволенных работников за период / среднесписочная численность персонала (5)

$$2013\text{г. } K_{\text{пс}} = 254/256 = 0,099$$

$$2014\text{г. } K_{\text{пс}} = 253/255 = 0,099$$

$$2015\text{г. } K_{\text{пс}} = 261/263 = 0,099$$



Данные таблицы показывают, что численность персонала в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 8 человек. Движение рабочей силы по приему значительно выше, чем по увольнению.

### **2.3 Анализ оценки персонала в организации**

Стабильная работа организации на прямую зависит от ее сотрудников. Для эффективной работы нужны квалифицированные работники, их работа должна соответствовать требованиям организации, которые различаются от должности. Оценка персонала должна основываться на реальных показателях.

По мнению сотрудников действующая система оценки несовершенна и носит формальный характер. На предприятии оценка кандидатов на вакантные места и действующего персонала проводится в значительной мере субъективно. Более того, оценка руководителем своего подчиненного остается доминирующим фактором и иногда не понятной для других

Компания «Росгосстрах» занимает ведущую позицию на рынке страховых услуг в России. Так же компания предлагает не только классическое страхование рисков, но и особые финансовые продукты-накопительное страхование жизни, ряд пенсионных программ и другие услуги.

Функционирование и организация страховой компании ПАО СК «Росгосстрах» в городе Белгород построена с акцентом на продажи. Основной декларированной целью организации является увеличение сбора премий. Мотивация персонала для достижения этих целей построена следующим образом:

- директивный план сборов премий как для подразделений продаж (в т.ч. персональный), так и для профильных подразделений;
- стимулирование штатного персонала, в том числе и профильных подразделений, в получение личных доходов в виде комиссионных от продаж.

Оценка сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» проводится для повышения эффективности деятельности управленческого аппарата и работы уполномоченных работников, стимулирование повышения квалификации, развитие инициативы, повышение деловой активности, четкое понимание ответственности за своевременность.

Исходя из внутреннего « Положения об аттестации сотрудников руководящего персонала» ответственность за работу и внедрения системы оценки и аттестации персонала лежит на специалистах отдела кадров. Они непосредственно занимаются формированием и работой аттестационной комиссией, готовят всю необходимую документацию, регламентируют работу системы, составляют график и списки аттестации, контролируют сам процесс.

Так же специалисты отдела кадров следят за исполнением целей аттестации, чтобы они были четко донесены до аттестуемых.

В исследуемой организации оценка персонала проводится в целях эффективного и рационального использования персонала, повышение эффективности их труда, ответственности за порученное дело, закрепление корпоративной культуры.

Сроки и график проведения оценки персонала утверждаются директором офиса ПАО СК «Росгосстрах» и доводятся до сведения работников за один месяц до ее начала.

Для проведения оценки персонала ПАО СК «Росгосстрах» внутренним приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа директоров холдинга и высококвалифицированных специалистов.

Оценка персонала проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению .
2. Проведение оценки.
3. Подведение итогов.

Каждый этап работы имеет свою специфику.

На этапе подготовки на первый план выходят следующие задачи:

- разработка плана проведения;
- выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;
- подготовка внутренних инструкций, для проводящих оценку;
- составление списка работников, подлежащих оценке;
- подготовка графика проведения;
- оповещение работников о сроках проведения;
- подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для оценки персонала

Проведение оценки персонала в организации как правило сопровождается рядом подготовительных документов и мероприятий.

На практике для каждого сотрудника организации составляется форма оценки эффективности труда непосредственно его руководителем. В этой форме отражаются рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, возможности перевода на другую работу, сильные и слабые стороны работника.

В компании присутствует ряд объективных и субъективных факторов, которые можно отнести к недостаткам системы оценки персонала, а именно:

1. Директор ПАО СК «Росгосстрах» часто рассматривает оценку своих работников как своего рода отвлечение от его основных обязанностей, создается дополнительная нагрузка.

2. Для некоторых членов аттестационной комиссии, существует проблема предоставления работникам обратной негативной связи: указание на просчеты и низкие рабочие показатели или ошибки допущенные при работе.

3. Существует проблема не прозрачности оценки персонала. Некоторые начальники подразделений избегают открытой информации и не дают негативную обратную связь. Это приводит к недоверию персонала и необъективным и расплывчатым оценкам сотрудников.

4. Построение объективной системы оценки работы может повлечь за собой сопротивление персонала из-за того, что результаты оценки могут иметь негативные последствия (понижение в должности, увольнение, лишение премии).

5. В целом низкая информированность работников в ПАО СК «Росгосстрах» об оценке персонала.

В ПАО СК «Росгосстрах» из-за формального подхода к оценке персонала все возможности используются в неполной мере.

Вывод: организации требуется усовершенствовать текущую систему оценки персонала, чтобы отвечать целям которые преследует организация, удовлетворение потребностей в сложившейся в ней организационной культуре. В этих условиях наиболее действенным стимулом в новой системе оценке персоналом является повышение эффективности работы всех категорий работников. В текущих современных условия рыночной нестабильности это важно для организации.

## ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «РОСГОССТРАХ»

### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оценки в ПАО «Росгосстрах»

В ходе проведенного анализа в ПАО СК «Росгосстрах» был выявлен ряд недостатков в оценке персонала. В качестве совершенствования текущей оценки персонала можно предложить следующие мероприятия.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию оценки персонала в ПАО СК  
«Росгосстрах».

№	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	дополнительная нагрузка на директора.	Усовершенствовать текущую программу «Босс-кадровик»	1.1 Закупка дополнительного модуля для оценки персонала при помощи вспомогательной программы «Босс-кадровик»	Снижение нагрузки директора
2	проблема предоставления работникам обратной негативной связи.	Разработать метод снижающий негативный эффект оценки персонала	Внедрения метода Assessment Center	Объективная оценка, снижение негативной обратной связи
3	проблема предоставления работникам обратной негативной связи.	Усовершенствовать текущую программу «Босс-кадровик»	1.1 Закупка дополнительного модуля для оценки персонала 1.2 Обеспечения доступа сотрудникам к модулю оценки персонал в вспомогательной программе	Снижение конфликтов между сотрудниками организации
4	Низкая информированность работников	Мотивирование работников, обучение, повышение квалификации	Разработка индивидуального плана развития	Повышение эффективности работы сотрудников

Таблица 3.2

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию оценки персонала в ПАО СК «Росгосстрах».

№	Мероприятие	Период реализации	Затраты
1	1.1 Закупка дополнительного модуля для оценки персонала при помощи вспомогательной программы «Босс-кадровик»	1 месяц	Отправление заявки на рассмотрение в главной оффис
2	Внедрения метода Assessment Center	3 месяца	45 тыс.руб на одного человека (12 человек)
3	1.1 Закупка дополнительного модуля для оценки персонала 1.2 Обеспечения доступа сотрудникам к модулю оценки персонал в вспомогательной программе	1 месяц	Отправление заявки на рассмотрение в главной оффис
4	Разработка индивидуального плана развития	3 месяца	В рамках заработной платы отдела по работе с персоналом
	Итого:		540 тыс. руб

Из таблицы 3.2 мы видим, что для реализации выше предложенных необходимо затратить сумму в размере 540 тысяч рублей.

Представленные рекомендации позволят эффективно усовершенствовать оценку персонала в ПАО СК «Росгосстрах».

1) Для того, чтобы снизить нагрузку на руководителей и в частности на директора ПАО СК «Росгосстрах», мы планируем ввести автоматическую оценку персонала при помощи вспомогательной программы «Босс кадровик». Планируется закупка дополнительного модуля, который бы позволял оценивать работников в оперативном времени и делать это автоматически по итогам результатов работника, учитывая все возможные

характеристики работника ( квалификацию, опыт работы, заслуги перед компанией и т.п.).

Для того чтобы внедрить этот дополнительный модуль отправляется заявка на рассмотрение в Москву в главный офис «Росгосстрах». В случае одобрения заявки и реализации ее на практике мы существенно разрушаем руководителей и укоряем процесс оценки персонала. Оценка персонала тем самым перестает быть формальностью и становится более объективной. Ответственные лица: начальник отдела кадров и отдел информационных технологий.

2) Внедрение метода Assessment Center помогает избегать негатива среди работников организации ПАО СК «Росгосстрах». Для его использования привлекаются специалисты из вне, так желательно привлечь собственных сотрудников из отдела кадров для лучшего эффекта, так как специалисты не могут полностью ознакомиться со всеми профессиональными спецификами и тонкостями компании. У этого метода есть еще и дополнительные плюсы при его использовании:

- его гибкость использования;
- формирование кадрового резерва;
- выявление психологических проблем персонала
- решение реальных проблем организации, через деловую игру, то есть метод может преследовать несколько целей.

3) Для решения проблемы и не прозрачности оценки персонала планируются мероприятия 1.1 закупка дополнительного модуля оценки персонала на базе программы «Босс кадровик», и 1.2 обеспечение доступа к модулю оценки персонала в программе «Босс кадровик».

Прозрачность и оперативная оценка труда помогает работнику ориентироваться в собственной эффективности труда, исключения конфликтов из-за необъективной оценки труда и недопонимании среди сотрудников (как и за что оценили или не оценили деятельность работника).

4) Низкая информированность.

Разработка индивидуального плана помет работнику ориентироваться в его работе. Особенно важно если сотрудник находится относительно недавно в организации. Это помогает понять какие цели преследует организация, более эффективно использовать личные качества работника, развивать кадровый потенциал сотрудника.

Разработка мероприятий предусматривает разработку индивидуального плана для каждой должности. В индивидуальный план будут включаться такие элементы как:

- обучение работников;
- повышение квалификации;
- мотивирование работника.

Разработкой индивидуального плана развития будет заниматься отдел по работе с персоналом.

### **3.2 Обоснование экономической эффективности разработанных мероприятий**

В разработке и внедрении мероприятий по совершенствованию оценки персонала важным этапом является определение экономической эффективности.

1. Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию оценки персонала В ПАО СК «Росгосстрах»:

$$\text{Эф} = \text{П} - \text{З}, \quad (3.1.)$$

где

П – прибыль организации за текущий период, тыс.руб.;

З- затраты на мероприятия по совершенствованию оценки персонала;

$$\text{Эф} = 1\,159\,574 - 540\,000 = 619\,574 \text{ рубля.}$$



2. Далее рассчитаем окупаемость предложенных мероприятий по совершенствованию оценки труда:

$$O_k = Z/\text{Эф}, \quad (3.2)$$

где

Z- затраты на мероприятия по совершенствованию оценки персонала, тыс. руб.;

Эф- эффективность предложенных мероприятий, тыс.руб.;

$$O_k = 540\,000 / 619\,574 = 0,87.$$

Окупаемость мероприятий примерно составит 9 месяцев.

Таким образом предложенные мероприятия по совершенствованию оценки труда в ПАО СК «Росгосстрах» окупятся в полной мере в течении девяти месяцев. Мероприятия затратные, но целесообразные с точки зрения эффективности.

По показателям социальной эффективности мероприятия скажутся позитивно на организации. Мероприятия предполагают снижение нагрузки на руководящие звено. Оценка персонала станет более объективной, снижение конфликтов среди сотрудников, индивидуальные планы развития. Все эти мероприятия той или иной степени будут влиять на эффективность организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала – одна из важнейших составляющих системы управления персоналом. Она представляет собой оценку всех личных качеств работника, его компетенции, профессиональные возможности.

В современных условиях ведения бизнеса нельзя упускать любые возможности увеличения эффективности. Нельзя недооценивать роль оценки персонала, ведь от персонала будет зависеть дальнейшая судьба организации. Оценка персонала помогает выработать нужные компетенции, так же выявить ключевых сотрудников, области где нужны изменения. На сегодняшний день существует множество методов, которые можно использовать в этих целях.

При помощи оценки персонала можно оценить кадровый потенциал компании, на чем основывается мотивация сотрудников. Выявление ключевых сотрудников для организации и их удержание. Развитие и обучение так же завязано на оценке персонала и его результативности.

В первой главе мы ознакомились с теоретическими основами системы оценки персонала. Оценка – мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника, о результатах его трудовой деятельности, выражаемое в описательной или числовой форме. Оценка персонала помогает получить информацию о потребности организации в персонале и необходимости ее квалификации, уровне потенциала работников, психологический портрет, профессиональные пробелы и достоинства, мотивационные потребности. Полученная информация может помочь решить имеющиеся проблемы в организации и эффективно принимать управленческие решения.

Выяснили место и роль оценки персонала в системе управления.

Организации оценка персонала нужна для того, чтобы понимать какими возможностями она располагает и на кого из сотрудников в сложный период для компании можно будет положиться. Ознакомились с основными

методами оценки персонала, такими как: метод 360 градусов, Assessment Center и аттестация. Так же на практике используют комбинированные методы, состоящие из нескольких методов.

К выбору метода для оценки нужно подходить обдуманно. Ведь от правильно выбранного метода зависит объективность полученных данных.

Ознакомились с критериями оценки, как оценивается персонал. Критерии оценки персонала – это черта при помощи которой определяют критические уровни удовлетворенности и неудовлетворенности оценки сотрудников. Эффективность деятельности напрямую зависит от того, насколько работники соответствуют установленным нормам в организации. Важным показателем эффективности служат критерии оценки. При помощи критериев могли выявить личные или общие причины низкой отдачи сотрудников

Во второй главе мы рассмотрели современное состояние оценки персонала в ПАО СК «Росгосстрах». Получили информацию об организационно-экономической характеристике.

На предприятии большинство персонала составляют специалисты, связано это с тем что на предприятии работает высококвалифицированный персонал, руководящего персонала так же больше чем рабочего персонала связано с тем что специалистам нужно качественное руководство.

Коллектив в организации достаточно зрелый средний возраст сотрудников 40-50 лет, молодых специалистов крайне мало, это связано со спецификой и сложностью работы для которой требуются опытные специалисты. Большинство работников имеет стаж от 10 до 15 лет, так же большая доля сотрудников имеет стаж от 5 до 10 лет. Можно сделать вывод что коллектив в организации достаточно опытный что будет способствовать дальнейшему развитию организации. люди, занимающие руководящие должности все имеют высшее образование.

Так же все специалисты имеют высшее образование. Это связано с тем, что специфика их деятельности требует узконаправленных знаний, которые можно получить, учась в высших учебных заведениях.

Данные таблицы показывают, что численность персонала в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 8 человек. Движение рабочей силы по приему значительно выше, чем по увольнению.

Изучив финансовую отчетность мы выяснили что экономические показатели в 2015 году по сравнению с 2014 годом значительно выросли так, например, на управленческие расходы организация задействует больше средств, на 127 571 больше чем в 2014 году. Чистая прибыль в организации выросла на 287 9877.

Ведь «Росгосстрах» одна из крупнейших компаний в России на рынке страховых услуг. Компания уже на протяжении многих лет занимает лидирующие позиции по объемам страховых премий в Российской Федерации.

Провели анализ систем управления в организации. Получили сведения об организационной структуре, структуре персонала, провели анализ кадровых процессов. Изучили финансовую отчетность за последние два года. Провели анализ текущей оценки персонала и выявили ряд недостатков

В третьей главе мы предложили мероприятия по совершенствованию текущей оценки персонала. Подробно описали проблемы, дали рекомендации и предложили мероприятия с подробным описанием достигаемых результатов, при применении этих рекомендаций. Обосновали экономический эффект разработанных мероприятий, привели расчеты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации[Текст]. – М.: Экономика, 2010.-26 с.
2. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. [Текст] – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 252 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник[Текст]. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 366 с.
4. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала[Текст]. – СПб.: Питер, 2012.- 98 с.
5. Бирюзкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка[Текст]: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2005.- 134 с.
6. Бондаренко С. А. Особенности управления персоналом[Текст]. – М.: Экономика, 2009.- 88 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие[Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. –М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала[Текст]: Учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала[Текст]: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2005.- 57 с.
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда[Текст]. – М.: Дело, 2006.- 198с.
11. Герчиков, В.И. Управление персоналом[Текст]: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
12. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 63 с.

13. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей[Текст]. / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 60 с.
14. Грачев М. В. Суперкадры[Текст]: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2009. – 122 с.
15. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость[Текст]: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. –М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
16. Дементьева, А.Г. Управление персоналом[Текст]: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. –М.: Магистр, 2011. - 287 с.
17. Демидова Н. В. Как повысить результаты труда сотрудников[Текст] – СПб.: Издательство «Питер», 2011. – 72 с.
18. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – М.: 2003.- 114 с.
19. Жуков Е.Ф. Управление кадрами предприятия[Текст]. – М.,2011.- 99 с.
20. Зайцев А. П., Лашманова О. Н. Управление персоналом в организации[Текст]. – СПб.: Питер, 2010. – 165 с.
21. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда [Текст]. – М.,2010.- 45 с.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом[Текст]. – Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 128с.
23. Иванова С.В. Искусство подбора персонала[Текст]. – М.: 2011- 174 с.
24. Казначевская, Г. Б. Менеджмент[Текст]: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.
25. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация[Текст]: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2009.- 223 с.
26. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии[Текст]. – М.:, 2004.- 138 с.

27. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации[Текст]: Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2007.- 201 с.
28. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала[Текст]. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005.- 62 с.
29. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент[Текст] \ Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2008.- 144с.
30. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управление персоналом[Текст]. – М.: ЗЕРЦАЛО, 2004.- 201 с.
31. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие[Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2008.- 234 с.
32. Красовский Ю.Д. Организационное поведение[Текст]: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 76 с.
33. Куприянчук, Е.В. Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие[Текст]: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – М.: РИОР, 2013. - 255 с.
34. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник[Текст]/ Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.
35. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент.Современный учебник[Текст] / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
36. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия[Текст]: Учебное пособие. – Москва – Новосибирск: «ИНФРА – М», 2006.- 27 с.
37. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом[Текст]: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом[Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
38. Минцберг, Генри. Менеджмент[Текст]: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. – М. : ЭКСМО, 2009. – 463с.
39. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение[Текст]: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – М.: Юрайт,

2011. - 56 с.

40. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий[Текст]: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2010. - 34 с.

41. Управление персоналом[Текст]: Учеб. Пособие / Под ред. Е. Б. Моргуновой. – М.: Экономика, 2010.- 167 с.

42. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2012. - 46 с

43. Потемкин, В.К. Управление персоналом[Текст]: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. – М.: Питер, 2010. - 128 с.

44. Прохорова, А, Казанская И, Иванова Е. Внутрифирменный Public Relations. Планирование мероприятий. Креативное решение[Текст] \ А. Прохорова, И. Казанская, Е. Иванова. – М.: Институт Государственного Управления и Социальных Исследований, 2006.- 80 с.

45. Розанова В. А. Психология управления[Текст], –М.:, Бизнес-школа «Интел-Синтез» 2003. – 133 с.

46. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник / Е.В. Романов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.

47. Репина, Е.А. Основы менеджмента[Текст]: Учебное пособие / Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. - 240 с

48. Самыгин С.И., Зайналабидов М.С. Основы управления персоналом[Текст]. Серия «Учебники и учебные пособия», Ростов н/Д: Феникс, 2004. 234 с.

49. Свргун, О, Пасс, Ю., Дьякова, Д. HR-практика. Управление персоналом[Текст]: Как это есть на самом деле \ О. Свргун, Ю. Пасс, Д. Дьякова. – СПб.: Питер, 2005.- 46 с.

50. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент[Текст]: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2012. - 320 с.

51. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и



ситуации для анализа [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. – М.: Вильямс, 2013. - 128 с.

52. Удальцова М. В. Аверченко Л.К. Социология и психология управления[Текст]: Учебное пособие. – Новосибирск: «Сибирское соглашение», 2004.- 139 с.

53. Управление организацией[Текст]: Учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2006.- 221 с.

54. Управление персоналом[Текст]: Учебник для вузов \ под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003.- 215 с.

55. Управление персоналом предприятия[Текст]: Учебное пособие для вузов \ под. ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 201с.

56. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент[Текст]: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез», 2005. – 132 с.

57. Хорин, А.Н. Стратегический анализ[Текст]: учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЭКСМО, 2009. - 44с.

58. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.: КноРус, 2013. - 320 с.

59. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник / В.И. Шилков. – М.: Форум, 2013. - 304 с.

60. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент[Текст]/М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с