**Совершенствование кадровой работы в филиале ООО "Росгосстрах" Новосибирской области**

Диплом

2014

**Введение**

В отечественные времена кадровым проблемам традиционно уделялось минимальное внимание. Однако за последние годы не только ученые, но и руководители многих предприятий России стали уделять внимание роли «человеческого» фактора в российских организациях. Многие руководители осознали, что американский, японский, немецкий опыт менеджмента не годится для русского человека и современного состояния экономики России. Конечно, ценный зарубежный опыт по управлению персоналом можно использовать в российских организациях, но в адаптированном виде. Необходимо учитывать национальные особенности и сложившийся управленческий менталитет. Особое влияние на работу с персоналом оказывает специфика коммерческой структуры - срок ее существования и положение, занимаемое на рынке, численность персонала, состав кадровых служб и т.д.

Актуальность и многоаспектный характер проблем управления кадровой политикой обусловили интерес к ним многих ученых. Исследованиями в данной области занимаются В.В. Авдеев, В.В. Адамчук, Т.Ю. Базаров, А.О. Блинов, В.Р. Веснин, Н.А. Волгин, В.А. Дятлов, М.П. Егоршин, Б.Л. Еремина, П.В. Журавлев, В.Я. Захаров, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, В.А. Спивак, В.В. Травин. Работы этих ученых позволили по-новому взглянуть на проблемы эффективного осуществления кадровой политики в современных условиях, которые представляют интерес для решения производственных задач промышленных предприятий России.

Среди зарубежных авторов значительный вклад в разработку проблемы совершенствования трудовых отношений внесли М. Вебер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, А. Маслоу, М. Мескон и др. В своих работах они рассматривали прежде всего вопросы мотивации трудовой деятельности личности применительно к уже устоявшимся рыночным отношениям, которые необходимо учитывать и при разработке кадровой политики в России.

Без четко налаженной кадровой системы сложно увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем, создавать благоприятные условия труда, обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне.

Сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось больше.

Научные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы и восприимчивости к обучению.

Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работают старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал весьма обширными знаниями.

Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и их приеме на работу. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально овладеть аспектами данной деятельности. Часто это больше вопрос желания самих работников, нежели их предшествующего опыта трудовой деятельности или базового образования.

Цель дипломной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы в филиале ООО «РОСГОССТРАХ» Новосибирской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

определить сущность, цели и задачи кадровой работы;

исследовать кадровую политику как генеральное направление кадровой работы;

определить основные направления кадровой политики;

дать краткую характеристику филиалу ООО «РОСГОССТРАХ» Новосибирской области;

охарактеризовать организацию деятельности отдела кадров;

проанализировать основные направления кадровой политики: найма персонала, обучение и развитие, мотивацию;

разработать рекомендации по совершенствованию кадровой работы в филиале ООО «РОСГОССТРАХ» Новосибирской области.

Объект исследования - филиал ООО «РОСГОССТРАХ» Новосибирской области.

Предмет исследования - кадровая работа в филиале ООО «РОСГОССТРАХ» Новосибирской области.

Объект исследования - филиал ООО «РОСГОССТРАХ» Новосибирской области.

Методы исследования: анализ документов, в том числе нормативных правовых актов; включенное наблюдение; анализ статистических данных, горизонтальный и вертикальный анализ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе «Теоретические аспекты кадровой работы в современной организации» исследованы сущность, цели и задачи кадровой работы, проанализирована кадровая политика и ее основные направления.

Во второй главе «Анализ кадровой работы в филиале ООО «РОСГОССТРАХ» г. Новосибирска» проведен анализ организация деятельности отдела кадров новосибирского филиала ООО «РОСГОССТРАХ», проанализированы основные направления кадровой политики.

В третьей главе «Направления совершенствования кадровой работы филиала ООО «РОСГОССТРАХ Новосибирской области» предложены рекомендации по совершенствованию кадровой работы новосибирского филиала.

Практическая значимость состоит в разработке направлений совершенствования кадровой работы в филиале ООО «РОСГОССТРАХ Новосибирской области.

# **1. Теоретические аспекты кадровой работы в современной организации**

## **1.1 Кадровая работа: сущность, цели и задачи**

кадровый персонал квалификация

Согласно одной из гипотез началом становления служб управления персоналом можно считать 2575-2465 гг. до рождества Христова, географически - Египет, учитывая писания Геродота о 100 тыс. рабочих, собранных и занятых на строительстве пирамиды Хеопса и других расположенных вокруг нее сооружений. Гипотетически должны были существовать подразделения или распорядители, в обязанности которых входили бы распределение работы, рабочего времени, оплата труда, наложение штрафных санкций за различные нарушения на рабочем месте.

Согласно другой версии, изложенной в современных западных учебниках, за точку отсчета истории управления людьми принимается английское средневековье - время образования гильдий ремесленников, способствующих улучшению условий труда, разрешению конфликтов, регулирующих отношения между работниками и работодателями.

Есть предположение и о том, что зарождение служб управления людьми сопоставимо со временем зарождения профсоюзного движения. Также логична гипотеза, что историческая точка появления этого вопроса совпадает с началом управленческой специализации. Г. Круден и А. Шерман утверждают, что: хотя кадровое управление не было сферой специализации вплоть до первой мировой войны, однако развитие этой сферы можно наблюдать, начиная со средних веков до промышленной революции. Заявляя о возникновении новых направлений в управлении, они же оговаривают, что на рубеже 1900-х гг. функции управления кадрами, ограниченные главным образом наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы.

На предприятии Baltimore and Ohio Railroad - появление кадрового отдела (службы) датируется 1880 г., его особенность состояла в очень узком спектре функций: найм и / или благосостояние занятых. Аналогичным было и название подразделения: «отдел найма», «отдел благосостояния». Современный отдел кадров появился, по мнению У. Френча, примерно в 1912 г., по своему назначению он приближался к службам, выполняющим функции по управлению человеческими ресурсами на нынешних предприятиях. Полезность этого отдела и прогнозируемая востребованность выполняемых его работниками функций прослеживалась уже в первой попытке того времени дать им профильное образование. Так, в 1915 г. в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г. уже 12 колледжей предлагали программы обучения по управлению кадрами. К началу 1920-х гг. эта сфера управления получила ясный статус в виде отдела кадров в большинстве крупных компаний и правительственных учреждений.

В 30-е гг., особенные для менеджмента, с одной стороны, активизацией профсоюзного движения, а с другой, возросшей степенью вмешательства государства в организационную деятельность, предпринимателями стали востребованы рекомендации профильных (производственных) психологов и социологов, изменился статус и направления работы кадровых служб. Эти подразделения были переориентированы на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за кадровой деятельностью в организации. Кадровые отделы были переименованы в отделы производственных взаимоотношений.

В 30-40-х гг. значение отделов кадров и их политики усилилось. На них были возложены функции найма и увольнения, установления зарплаты и порядка продвижения по службе; однако центром их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недовольства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области занятости, поручив их проведение отделам кадров.

До 60-х гг. ХХ в. функциональные задачи служб управления персоналом еще не имели предметной определенности. По словам П. Друкера, работа в этой области являлась частично работой архивного клерка, частично - работой по домоводству, частично - работой социального служащего и частично - «работой по борьбе с «огнем», т.е. по успокоению» профсоюзов.

Кадровые службы многих американских корпораций в 70-80-х гг. преобразовались в службы человеческих ресурсов (ЧР). Управление и планирование ЧР на уровне фирм приобретает долговременный характер и становится одним из ведущих направлений стратегического управления предприятиями.

Рост профессионального сознания специалистов, занимающихся проблемами управления ЧР, нашел выражение в основании Ассоциации кадровиков, занятых в сфере государственной службы (Public Personnel Association, Чикаго, 1906 г.); возникновении в 1937 г. в Вашингтоне Общества кадровой администрации (Society for Personnel Administration) и объединении в 1973 г. этих организаций под новым названием: Ассоциация управления персоналом (Personnel Management Association).

Исследуя работу с персоналом на предприятиях, ученые придерживаются разных взглядов на ее периодизацию. В «трехфазной схеме», опубликованной в 1973 г. председателем Общества руководителей по персоналу Германии Х. Фридрихсом, кадровая деятельность структурировалась следующим образом:

до 1950 - административный период;

1950-1970 - период признания (одобрения);

с 1970 - период интеграции.

Спустя десятилетие У. Шпие, частично соглашаясь с трехфазной схемой, разделил историю развития работы с персоналом на четыре временных интервала: до 1960 г. - административный период; 1960-1970 - период легитимности; 1970-1975 - период структуризации; с 1976 г. - период реализации (внедрения). 262

Дальнейшие изменения в целях, задачах кадровой деятельности и подходах к ее реализации в хозяйствующих субъектах в 80-е гг. ХХ в. обусловили выделение новой фазы - консолидации и рефлексии. 263 Заключительным стал период реструктуризации в работе с персоналом. Такое обозначение было вызвано, во-первых, прослеживающейся на крупных предприятиях децентрализацией кадровой деятельности; во-вторых, «усиливающемся перенесением распоряжений по персоналу на управленческие кадры среднего и низового звеньев, а также экстернализацией (аутсорсинг) в решении кадровых задач».

В XXI в. организационные службы персонала ведущих мировых держав осознали необходимость принятия во внимание трех новых тенденций, наметившихся в работе с людьми и подтвердившихся ходом нового столетия:

децентрализации;

экономизации;

интернационализации.

Наметившаяся в 80-е гг. ХХ в. тенденция децентрализации убедительно доказала, что именно новые комплексные технологии и связанные с ними, зависимые от временных затрат формы организации и производства ведут к тому, что к уже делегированным руководителям задачам по управлению персоналом добавляются новые: кадровое планирование, отбор и развитие. Практика показала, что только на местах можно оперативно и реально определить, какое влияние изменение комплексных технологий оказывает на количественный и качественный состав персонала, каковы новые подходы к достижению профессионализации занятых. Исследуя процесс децентрализации в кадровой деятельности, Б. Кастура указывает на то, что в будущем центральный отдел персонала прежде всего должен заниматься проектированием интеграции стратегии персонала в организационную стратегию и концепции использования персонал-политического инструментария. Центральным для отдела персонала вопросом он называет также развитие руководящих кадров и правое обеспечение трудовых процессов

Новыми требованиями к должностной пригодности руководителя по персоналу стали стратегическая компетентность, концептуальное мышление, умение генерализовать в единой стратегии маркетинговую, инвестиционную, финансовую и другие сферы.

Тенденция экономизации, по оценкам Р. Вундерера, является «сопровождением децентрализации в ответственности за работу с персоналом» и проявляется в «малых организационных единицах (образованиях), которые действуют как cost-profit центры».

На вопрос, «быть или не быть» службе персонала в перспективе - ученые и специалисты не дают однозначных ответов.

В книге «Менеджмент персонала в кризисе - кризис менеджмента персонала» австрийские ученые уже в названии определяют диагноз организационной кадровой деятельности. Исследуя причины изменений в работе с персоналом, они, с одной стороны, резюмируют, что кадровая деятельность важна и возможна только в условиях разработанной стратегии и культурной дифференциации. С другой стороны, институционализация одинаковых систем менеджмента персонала во всех организациях не только неэффективна, но может разрушить организационную субкультуру. Новые требования к менеджменту персонала фокусируются в авторском толковании, во-первых, на определении компетентности персонала и его ответственности как составляющих «необходимой самоответственности» - главного атрибута развития организации в перспективе; это означает, что руководители и сотрудники каждого автономного подразделения организации сами ответственны за решение задач по персоналу, особенно в вопросах его развития, коммуникаций, организационного поведения, руководства, обеспечения новыми работниками, основного и дополнительного образования. Служба персонала становится свободной от выполнения традиционно возложенных на нее функций, и, соответственно, ее перспектива остается размытой.

В. Ехслер считает, что отдел персонала должен в дальнейшем так оптимизировать процесс своей работы, чтобы, оставаясь в организации, становиться конкурентоспособным.

«В новом тысячелетии работа с персоналом будет так функционально разделена, что отдел персонала должен быть центральным, прежде всего, относительно стратегической концепции и интеграции различных направлений работы предприятия и децентральным относительно того, чтобы содействовать руководящим кадрам в развитии способностей сотрудников». С. Аркс обосновывает позицию, согласно которой действовать в свободном рынке как «прибыльные центры» могут только единичные службы персонала или их части. Для этого необходимы «особые компетенции, которые являются, как, например, в сфере опроса работников или развития персонала рыночно реализуемыми».

Радикальной позиции относительно служб персонала придерживается Р. Бюннер в работе «Отдел персонала в банкротстве». Начиная с определения банкротства, которое «следует предложить, если кто-то неплатежеспособен или налицо задолженность», он в качестве объектов такого состояния «подозревает» отделы персонала. Перечисляя традиционные функции работы с персоналом, Бюннер обосновывает предположение, что «на них тратятся деньги, но польза для предприятия практически не видна». Дискуссионность службы персонала в организации он аргументирует тем, что «некоторые функции из кадровой и социальной работы не имеют особого влияния на конкурентоспособность предприятия». Обосновывая свою позицию, Бюннер пишет, что для «конкурентоспособности организации, например, не имеет значения, делается ли расчет заработной платы «дома» или вне его». В книге показаны преимущества аутсорсинга в привлечении персонала, аутплейсмента, роль других сторонних организаций внешних консультирующих институтов, фондов и т.д.

Аргументируя важность развития персонала, Р. Бюннер ставит под сомнение отнесение решения этой задачи службе персонала. «Развитие должно происходить «к нужному моменту времени соразмерно бизнесу», а это «лучше всего могут оценить руководящие кадры на месте»; поэтому «они должны компетенцию и ответственность за это взять на себя», но «не делают это, потому что эту функцию выполняет служба персонала». Резюмируя видение проблемы, Р. Бюннер цитирует известного политика: « «Война слишком важна, чтобы предоставить ее самим военным», так и сотрудники слишком важны, чтобы передать их кадровикам». «Банкротство кадровой службы возможно, - заключает он, - если 35% своих долгов, или данных за последние три года обещаний, она сможет погасить в течение одного».

Американские и западноевропейские организации используют разные подходы при совершенствовании деятельности отделов персонала, выявлении их значимости и результативности в реализации бизнес-стратегий. Во-первых, это «проверка платежеспособности» с помощью организационных мероприятий. Для этого функции службы персонала делятся на три группы: затратные, сервисные и доходные. Другие фирмы применяют бенчмаркинг, сравнивая работу собственной службы персонала с аналогичными службами на других предприятиях. В качестве масштаба сравнения используются численность сотрудников службы персонала и выполняющих отдельные функции кадрового менеджмента, «вид применяемой системы управления персоналом, оплата труда, уровень образования специалистов службы, удовлетворенность кадровой работой функциональных отделов и организационных бизнес-сфер.

Тенденция интернационализации в работе с персоналом стала следствием расширения сферы деятельности организаций за пределы национальных границ и образования, в том числе европейского внутреннего рынка, что потребовало формирования новых функций службы персонала.

Диапазон кадровой сферы в организациях зависит от различных факторов: число занятых; отрасль, к которой относится хозяйствующий субъект; степень децентрализации его структуры.

Чем выше численность занятых в организации, тем масштабнее организован в ней кадровый менеджмент. Величиной предприятия определяются также задачи службы персонала. С ростом численности и степени разнородности работников (по образованию, профессиональной принадлежности, статусу, демографическим и другим характеристикам) изменяются их ожидания от работодателя. Это требует более высоких затрат на «кураторство» со стороны специалистов по персоналу. Широкий диапазон хозяйствования на предприятиях крупного бизнеса позволяет им, в отличие от малых предприятий, вкладывать инвестиции в человеческий капитал и связанный с этим менеджмент персонала.

Задачи службы управления персоналом формулируются согласно основной цели ее деятельности и, как правило, закрепляются в Положении об этом подразделении (отделе).

Цель службы: обеспечение организации работниками, способными реализовать организационную стратегию в настоящее время и с учетом ее изменения в перспективе. В укрупненном варианте задачи службы сводятся к следующему:

разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с современными концепциями управления человеческими ресурсами, правовыми и этическими нормами и с учетом внутрифирменных стандартов;

формирование и обновление информационно-аналитической базы для принятия организационных решений по вопросам управления персоналом;

обеспечение безопасных условий достойного труда, адаптации в организации, мотивации и развития персонала организации.

Практика показала, что вслед за движением экономических отношений, изменением целей и стратегий хозяйствующих субъектов, сменой управленческих парадигм трансформируются и функции службы управления персоналом. Разработанный В.И. Шкатуллой вариант функциональных изменений приведен в табл. 1.1

Таблица 1.1. Традиционная (старая) и новая версии функций службы управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Работающие по-новому | Работающие по-старому |
| 1 Планирование персонала - определение потребности в людских ресурсах в соответствии с организационной стратегией развития | 1. Оформление приема, переводов, увольнений, отпусков и др. видов движения работника |
|  | 2. Разноска новых сведений о сотрудниках по личным карточкам, трудовым книжкам, личным делам |
| 2. Проведение персонал-маркетинговых мероприятии (анализ и сегментирование рынка труда, выбор привлекательного сегмента, определение конкурентов и системных партнеров, позиционирование) |  |
|  | 3. Ознакомление работников с приказами под расписку |
|  | 4 Выдача справок |
| 3. Разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях. Формирование резерва персонала (выборочной совокупности кандидатов), проведение широкого отбора | 5. Ведение карточек на военнообязанных |
|  | 6. Переписка с райвоенкоматом |
|  | 7. Составление отчетов |
|  | 8. Оформление пенсий |
| 4. Организация и проведение узкого (окончательного) отбора | 9. Оформление документов для назначения пособий детям |
| 5. Оформление трудовых контрактов | 10. Оформление больничных листов |
|  | 11. Ведение личных дел сотрудников |
| 6. Заполнение (и дополнение) карточек личного учета сотрудников | 10. Составление описи дел, формирование дел в архив |
| 7. Разработка и реализация программы введения работника в организацию (адаптация) | 11. Подготовка приказов о поощрении и наказании |
| 8. Оценка трудовой деятельности работников | 12. Консультирование сотрудников |
| 9. Разработка компенсационной политики, льгот, системы мотивации в целях привлечения, сохранения, закрепления и развития персонала | 13. Организация технического обучения, подготовки и повышения квалификации рабочих, служащих и специалистов |
| 10. Планирование и организация обучения, повышения квалификации и переобучения персонала | 14. Контроль за успехами студентов, обучающихся в вузах и техникумах по направлению организации |
| 11. Формирование планов и мероприятий профессионального и должностного продвижения работников | 15. Оформление оплаты руководителей производственной практики студентов вузов и техникумов |
| 12. Подготовка менеджерского корпуса предприятия | 16. Участие в работе квалификационной комиссии |
| 13. Управление дисциплиной | 17 Подготовка списков сотрудников «по выслуге лет» на премии по итогам работы за год, профессиональным и другим праздникам. |

Функции службы управления персоналом определяются поставленными перед ней задачами:

участие в разработке и реализации целей и политики организации в сфере управления персоналом;

осуществление прогнозных и плановых расчетов потребности в персонале. Разработка планов и программ обеспечения организации персоналом, его движения, развития и высвобождения;

участие в проектировании рабочих мест, осуществление маркетинговых мероприятий по поиску и привлечению кандидатов на найм, осуществление (первичной или окончательной) оценки их профессиональной и личностной пригодности;

разработка и реализация программы адаптации новых работников в организации;

участие в подготовке и реализации компетентного подхода к управлению персоналом (разработка пакета индивидуальных компетенций работников, диагностики их наличия, приобретения и оценивания);

организация развития работников посредством обучения (отбор персонала для обучения, выбор преподавательского состава, форм и методов обучения и контроля его результативности, определение затрат);

участие в разработке планов профессионального и должностного продвижения сотрудников, организация их реализации в организации;

формирование кадрового резерва на замещение руководящих должностей и организация работы по развитию входящих в его состав работников;

организация процедуры оценки деятельности работников в организации в соответствии с разработанными в организации стандартами и категорией аттестуемого персонала;

участие в разработке и совершенствовании организации оплаты труда и стимулирования персонала организации (разработка / выбор форм и систем оплаты труда, компенсационного пакета);

организация процедуры по выявлению состояния удовлетворенности персонала работой в организации (разработка анкет, выбор форм опроса, обработка информации, определение динамики), участие в решении задач, обеспечивающих уменьшение расхождений между реалиями и ожиданиями сотрудников;

мониторинг и обеспечение социального равновесия в подразделениях организации;

разработка и реализация мер по формированию психологического климата, предотвращению случаев моббинга и боссинга в организации. Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;

организация защиты жизни и здоровья сотрудников. Участие в мониторинге условий труда, организации профилактических медицинских обследований и диспансеризации сотрудников, разработке действенных мероприятий по выявлению и лечению алкогольной и наркотической зависимости;

реализация социальных функций в работе с персоналом (участие в организации питания, работе библиотеки, медпункта, спортивно-оздоровительных подразделений и др.);

проведение постоянного мониторинга рынков труда, делового и профессионального образования, основных конкурентов и системных партнеров организации;

повышение эффективности работы персонала на основе рационализации модели, структуры и штата службы персонала, управления дисциплиной;

постоянное совершенствование форм и методов управления персоналом на основе использования новых технологий осуществления документооборота, унификации документации по кадровому делопроизводству, оперативности в профильной (кадровой) осведомленности работников и кандидатов на вакансии;

реализация представительских функций во внешних организациях, связях с общественностью, средствах массовой информации по вопросам, являющимся профильными для подразделения.

## **1.2 Кадровая политика как генеральное направление кадровой работы**

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Не секрет, что от успешной работы предприятий сегодня во многом зависит становление и развитие рыночных отношений в России. В наше время выигрывает и преуспевает предприятие, четко организованное, с грамотным, преданным и дисциплинированным персоналом, умеющим быстро перестраиваться и переучиваться. Поэтому каждый руководитель любого предприятия, независимо от уровня профессиональной подготовки и знаний, ученой степени и практического опыта, должен владеть наукой управления, умением управлять своим персоналом.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают;

Кадровая политика организации как - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации;

Кадровая политика - система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации); набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая политика организации - это система теоретических взглядов, идей, требований, целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории персонала. Ее осуществление имеет целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Кадровая политика организации это генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Главная цель кадровой политики - создание системы управления кадрами, базирующейся в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов.

Главная цель конкретизируется в следующих задачах:

. Обеспечение условий реализации предусмотренных Конституцией РФ, трудовым законодательством прав и обязанностей граждан.

. Соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений о профессиональных союзах, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых в рамках государственной кадровой политики.

. Обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием рынка труда.

. Подчинённость всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионального квалифицированного состава.

. Рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении организации.

. Формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов, развитие внутрипроизводственной демократии.

. Разработка принципов организации трудового процесса.

. Выработка критериев и методики подбора, подготовки и повышения квалификации работающих; вознаграждения персонала.

. Разработка принципов определения социального экономического эффекта от мероприятий, входящих в систему управления персоналом.

Все цели кадровой политики можно разделить на: экономические и социальные.

Экономические цели являются производными от приоритетных производственных принципов сохранения конкурентоспособности организации и извлечения максимальной прибыли. Достижение оптимального соотношения между затратами и результатами является важным достижением кадровой политики. В существующих экономических условиях кадровые решения редко направлены на абсолютное снижение кадровых затрат, чаще они призваны оптимизировать соотношение между этими затратами, с одной стороны, и производительностью труда, с другой.

Социальные цели заключаются в улучшении материального и нематериального положения работников предприятия. Особенно это относится к заработной плате, социальным расходам, сокращению рабочего времени, а также оборудованию рабочих мест, требованиям предоставить большую свободу действий и права на участие в принятии решений.

При выборе кадровой политики учитываются следующие факторы:

требования производства, стратегия развития предприятия;

финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;

количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;

ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;

влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;

требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Т.Ю. Базаров выделяет два основания для группировки кадровой политики.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделяются следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная. Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики - открытую и закрытую.

Таблица 2. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
|  | открытая | закрытая |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации) | Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия |

В табл. 3 рассмотрены основополагающие принципы формирования кадровой политики.

Таблица 3. Основополагающие принципы формирования кадровой политики

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование принципа | Характеристика принципа |
| Научность | использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект |
| Комплексность | охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников |
| Системность | учёт взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы; необходимость учета экономического и социального эффекта (как положительного, так и отрицательного), влияния того или иного мероприятия на конечный результат |
| Эффективность | любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности |
| Методичность | качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик |

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. В учебной и научной литературе выделяются следующие этапы по проектированию кадровой политики: нормирование, программирование, мониторинг.

. Нормирование. Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работ важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса.

. Программирование. Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

. Мониторинг персонала. Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

## **1.3 Основные направления кадровой политики**

Так как кадровая политика охватывает широкий спектр задач в области управления персоналом организации, принято выделять отдельные ее направления. Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики, (табл. 4).

В Приложении 1 перечислены шесть направлений кадровой политики, однако в зависимости от специфики деятельности организации акценты могут быть расставлены на отдельные составляющие этих направлений или направления могут объединяться.

Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом. В крупных организациях наём персонала осуществляет кадровая служба (отдел кадров), запросы на подбор персонала могут поступать от линейных менеджеров (табл. 4).

Таблица 4. Взаимодействие менеджеров по персоналу и линейных менеджеров в процессе найма кандидатов на вакантную должность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Укрупненные процедуры найма кандидатов | Действие линейного менеджера | Действие менеджера по персоналу |
| 1. Постановка задач по приему на работу | Постановка задач и консультация у менеджеров по персоналу | Консультация линейных менеджеров по состоянию рынка рабочей силы |
| 2. Решение об источниках найма и установление политики организации в отношении найма | Принятие решения о политики найма, консультация у менеджеров по персоналу | Консультация линейных менеджеров о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приёма на работу |
| 3. Решение о методах найма | Консультация менеджеров по персоналу по методам привлечения | Определение методов набора и консультация у линейных менеджеров |
| 4. Набор претендентов из профессиональных учебных заведений | Иногда набор выпускников | Набор служащих из заведений |
| 5. Изучение эффективности найма | Анализ затрат и выгод найма | Анализ затрат и выгод найма |

Подбор персонала - совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности или группе должностей.

Подбор кандидатов - это создание достаточно представительного списка квалифицированных претендентов для последующего отбора.

На стадии подбора персонала особенно важен анализ кадровой ситуации в регионе. Главный результат подобного анализа - выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе. Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

основных профессионально-возрастных группах;

региональном рынке профессий;

уровне оплаты труда по категориям;

учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;

демографической ситуации и демографическом прогнозе;

национальных и культурных особенностях жителей региона.

Главные ограничители на этапе подбора персонала:

бюджет, который организация может израсходовать на привлечение персонала;

время, которое она может потратить на поиск работника для заполнения вакантного рабочего места.

Подбор кандидатов может быть с ориентацией на внутренние и внешние источники персонала.

Использование внутренних источников для привлечение кандидатов на вакантную должность ориентировано, главным образом, на их поиск внутри организации. Методами набора персонала из внутреннего источника являются внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация (т.е. смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышение в должности и рост зарплаты).

В настоящее время в мировой практике для большинства крупных предприятий характерно, что подбор кандидатов осуществляется не на каждую отдельную специальность, а на группу сопряженных профессий или специальностей, что позволяет упростить процедуру самого отбора. Это связано с тем, что практически невозможно разработать эталонный профиль для каждой должности, т.к. номенклатура рабочих мест и должностей может быть достаточно разнообразной. При этом под влиянием научно-технического прогресса и информатизации экономики и общества постоянно появляются новые профессии и специальности, а старые - наполняются новым содержанием. В связи с этим классификация специальностей имеет огромное значение для унификации подбора и отбора персонала.

В результате подбора персонала определяется количественный и качественный состав кандидатов, затем путем отбора происходит их прием на работу.

Отбор персонала **-** это процесс, с помощью которого предприятие выбирает из ряда претендентов тех, кто наиболее подходит на вакантное место по имеющимся критериям. Допущенные на этой стадии ошибки могут обернуться серьёзными потерями, поэтому отбор необходимо осуществлять особенно тщательно. Этот процесс осуществляется в соответствии с требованиями, изложенными в регламентах, характеризующих вакантную должность (например, квалификационном профиле, портрете «идеального сотрудника», карте компетенций и др.).

Если желающих много, то выбирать методом отбора сложнее; если желающих не много, выбор сравнительно прост. Для предприятия важно состояние рынка рабочей силы, особенно там, где оно расположено. На процесс найма влияют условия работы, предлагаемые предприятием, сама работа и имидж фирмы.

Менеджеры по персоналу, анализируя эффективность методов отбора, обычно используют такой показатель, как коэффициент отбора. Он определяется как отношение количества отобранных работников, к количеству желающих, из которых осуществляется отбор. Для разных профессий величина коэффициента отбора разная. Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым.

Для повышения качества отбора на российских и зарубежных предприятиях применяют многоступенчатые технологии, предусматривающие последовательное использование нескольких методов.

Это позволяет предприятию, с одной стороны, оценить степень пригодности кандидата для работы на вакантном месте, с другой стороны, самому кандидату оценить насколько привлекательна для него деятельность на конкретном рабочем месте в конкретной организации.

Подбор и отбор персонала являются одним из наиболее важнейших элементов управления кадрами предприятия. Его можно отнести к разряду долговременных инвестиций, которые могут принести существенную прибыль, либо оказаться особенно разорительными.

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. Немецкие специалисты В. Бартц и X. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

организация и формирование персонала управления;

овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

воспроизводство персонала;

интеграция персонала;

гибкое формирование персонала;

адаптация;

внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника, Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

развитие способностей в области планирования и организации производства.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными ее видами (рис. 1).

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.



Рисунок 1 - Классификация обучающей функции предприятия

Опишем методы профессионального обучения на рабочем месте*.*

Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (табл. 5).

Таблица 5. Методы обучения персонала на рабочем месте

|  |  |
| --- | --- |
| Методы обучения | Характерные особенности метода |
| Направленное приобретение опыта | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения |
| Производственный инструктаж | Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой |
| Смена рабочего места (ротация) | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов) |
| Использование работников в качестве ассистентов, стажеров | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя не которой доли ответственности |
| Наставничество | Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и |
| о | периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то не правильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический |
| Подготовка в проектных группах | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач |

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (табл. 6).

Таблица 6. Методы обучения персонала вне рабочего места

|  |  |
| --- | --- |
| Методы обучения | Характерные особенности метода |
| Чтение лекций | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта |
| Программированные курсы обучения | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний |
| Конференции, семинары, экскурсии, дискуссии, встречи с руководством | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях |
| Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений |
| Деловые игры | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения |
| Тренинг | Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности |
| Самостоятельное обучение | Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания |
| Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей | Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.) |
| Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа | Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений |

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели  обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития.

В работе по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений, непосредственно вытекающих из подхода к обучению персонала как к персонал-технологии:

) Постановка цели обучения

) Определение потребности в обучении

) Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов

) Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов

) Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп

) Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым

) Оценка эффективности обучения

Управление этим процессом обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Таблица 7. Методы определения потребности в профессиональном обучении персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Краткая характеристика |
| Аттестация и подготовка индивидуального плана развития | В процессе аттестации работник обсуждает с руководителем структурного подразделения перспективы своего профессионального развития. В результате составляется индивидуальный план развития, который передается в службу управления персоналом, где он оценивается с точки зрения соответствия потребностям организации в целом, ее финансовым возможностям и при необходимости корректируется. |
| Профессиональное и психологическое тестирование | Выявляется наличие и степень развития у работника тех или иных профессиональных знаний, умений и навыков, а также его потенциал. Сравнение результатов тестирования и портрета «идеального» работника позволяет определить направления обучения. |
| Оценка информации о работниках, имеющейся в службе управления персоналом | Оцениваются возраст, базовое образование, стаж работы, профессиональный опыт, принимал ли работник ранее участие в программах обучения, уровень способностей, психологические особенности и т.д. |
| Работа с планами организации | Анализ краткосрочных и долгосрочных планов организации (структурных подразделений) и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимых для их успешной реализации. |
| Наблюдение за работой персонала на рабочих местах | Позволяет получить информацию, которая впоследствии становится основой для разработки программы обучения. |
|  | Информация включает типичные ситуации, возникающие в работе конкретной категории работников, а также наиболее характерные трудности. В полученной информации также содержится собственная оценка работниками навыков, необходимых для выполнения обязанностей. В результате программа обучения будет сосредоточена на типичных рабочих задачах (ситуациях), которые обычно решают работники организации. |
| Анализ источников проблем, мешающих эффективной работе | Анализируются недостаточное качество продукции (работ, услуг); невыполнение планов работ; уровень брака; нарушения трудовой дисциплины; жалобы и рекламации; потери времени в результате болезней, прогулов, опозданий, отпусков; текучесть кадров. |
| Выявление внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на работу персонала | Например, трудовое законодательство, законодательство об охране труда, налоговое, таможенное и торговое регулирование; изменение стандартов, изменения в технологическом процессе, внедрение нового оборудования, выпуск нового вида продукции и др. |
| Опрос, анкетирование, интервьюирование | Основные направления обучения определяются исходя из представлений руководства (вышестоящих руководителей, непосредственного руководителя). Однако, только мнения руководителей недостаточно для объективных выводов о том, какой вид обучения необходим организации (структурному подразделению). Для определения потребности в профессиональном обучении необходима специальная диагностика. |
| Работа с заявками и предложениями работников | Сбор и анализ заявок и предложений работников (их непосредственных руководителей) по вопросам организации и проведения профессионального обучения. |
| Анализ стратегии развития организации | «Перевод» конкретных стратегических целей и задач организации на язык профессионального обучения. |

Обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. На величину бюджета влияют два фактора - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Так, многие экономические организации ожидают от профессионального обучения дополнительной прибыли.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию внутреннего потенциала сотрудников. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения (табл. 8).

Таблица 8. Подходы к определению понятия «мотивация»

|  |  |
| --- | --- |
| Автор и источник | Определение |
| Карнем Д. Мотивационные теории | Мотивация - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. |
| Гончаров В.В. В поисках совершенства управления | Мотивация - это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе. |
| Егоршин А.С. Управление персоналом | Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. |
| Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации | Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. |
| Веселов А.Т. Как улучшить управление организацией | Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. |

Мотивация - один из важнейших факторов, который следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы ситуационного руководства.

Мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменятся, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру - это задача менеджера.

Таблица 9. Виды мотивов к труду

|  |  |
| --- | --- |
| Виды мотивов | Характеристика мотива |
| Мотив социальности (потребность быть в коллективе) | Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России. |
| Мотив самоутверждения | Характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Ф. Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации. |
| Мотив самостоятельности | Присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес». |
| Мотив надежности (стабильности) | Присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство. |
| Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) | Лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов. |
| Мотив справедливости. | В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к де6мотивации. |
| Мотив состязательности | Как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. |

Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность посредством мотивации, необходимо устранить неэквивалентность отношений «работник - общество», добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного труда. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности и факторы, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Мотивация включает стимулирование, которое принято считать положительной мотивацией, и санкции, обычно относимые к отрицательной мотивации.

Стимул - побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей. Экономическая и социологическая наука выделяет в системе стимулов, так же как и в системе интересов, материальные и нематериальные, личные, коллективные и общественные интересы и стимулы.

Материальная мотивация реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств. К дополнительным стимулам, практически также являющимся материальными, мировая практика относит: оплату за счет фирмы транспортных расходов, субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, оплачиваемые за счет фирмы медицинские обследования, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, расходы работодателя на страхование жизни работников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т.п.

Социальные, или моральные, стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения. Система стимулов к труду схематически представлена в табл. 10.

Таблица 10. Материальные и нематериальные стимулы к труду

|  |  |
| --- | --- |
| Материальные стимулы | Нематериальные стимулы |
| Денежные: заработная плата поощрительные выплаты, единовременные вознаграждения и т.д. | Социальные: престижность труда, понимание ценности и полезности труда, возможность профессионально-квалификационного роста |
| Не денежные: транспорт, питание, медицинская помощь страхование, отдых и т.д. | Моральные: награды, уважение сослуживцев Творческие: возможность самовыражения и самосовершенствования |

Предназначение стимулов к труду заключается в развитии системы потребностей людей, структуры их личных интересов, в раскрытии способностей работника, повышении его экономической и социальной ответственности. Чтобы стимулы выполняли свою роль в полном объеме, в общественном сознании должен быть преодолен подход к человеку только как к индивидууму, сопоставляющему выгоды от роста своего материального благополучия с тяготами от более интенсивного и напряженного труда. Моральные, творческие стимулы к труду рассматриваются как менее важные, им нередко отводится второстепенная роль.

Стимулы к труду органично включают последовательное осуществление во всех сферах жизни принципа социальной справедливости, усиления связи доходов работника с трудом (его затратами и результатами). Практически этот принцип реализуется посредством социальных гарантии.

Проблема потребностей, интересов, мотивов и стимулов к труду рассматривается прежде всего с точки зрения политики оплаты и мотивации труда. Поэтому важное значение имеет рассмотрение двух аспектов данной проблемы: во-первых, степени важности и приоритетности личных, коллективных и общественных интересов; во-вторых, механизма формирования средств на оплату труда работников и механизма распределения фонда оплаты труда между работниками в форме заработной платы.

Система материального стимулирования труда должна быть адекватной интересам, как наемных работников, так и предпринимателей, объективным по своей природе. При разработке механизма стимулирования персонала за результаты труда необходимо использовать комплексный подход, включающий всю совокупность факторов и закономерностей, отражающих развитие производства и особенности перехода к рыночным отношениям. Система стимулирования труда призвана отражать цель и направленность вознаграждения применительно к каждой группе, коллективу и отдельному работнику. Она должна содержать показатели реального индивидуального и коллективного результатов труда и учитывать наряду со вкладом реальные потребности каждого работника.

Критерием оценки эффективности используемой системы стимулирования является подлинная заинтересованность работников в достижении максимальных индивидуальных и коллективных результатов труда, в наиболее полном использовании творческого потенциала. Отражением реальной заинтересованности выступает достижение стратегических и тактических целей предприятия и общества, будь то максимизация прибыли или развитие производства, расширение рынков сбыта или снижение цен на продукцию.

Таким образом: персонал мотивирует наличие прямой связи между результатами труда и вознаграждением (модель вознаграждения или позитивного подкрепления).

С целью эффективной мотивации ценных сотрудников необходимо учитывать, какие потребности для них являются доминирующими, а какие - фоновыми. Кроме того, важно знать, что для некоторых сотрудников потребность в профессиональном самовыражении может быть главенствующей.

Кроме потребностей, которые описал А. Маслоу, длямногих людей важны также потребность во власти, успехе и причастности к делу.

Если налажены такие факторы, как политика компании, условия и режим работы, заработная плата, отношения между коллегами, система контроля и оценки, то они могут недостаточно мотивировать, а скорее снижают неудовлетворенность персонала. Мотивируют возможности достижения успеха и построения карьеры, признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства, наличие персональной ответственности, возможность творчества.

Длясотрудников имеют значение условия, при которых реализуются их ожидания в том, что, если они затратят определенные усилия и время на выполнение задачи и получат хороший результат, их ждет вознаграждение.

Таким образом, подводя итоги теоретического исследования необходимо отметить, что кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности организации.

Именно кадровая политика имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива. Успешная деятельность любого учреждения зависит, в первую очередь, от слаженной и стабильной работы квалифицированного персонала. Кадровой политике в любой организации должно уделяться большое внимание.

# **2. Анализ кадровой работы в филиале ООО «Росгосстрах» г. Новосибирска**

## **2.1 Характеристика организации**

«Росгосстрах» - крупнейшая в России страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг частным лицам и компаниям для защиты от самых разнообразных рисков.

Группа компаний «Росгосстрах» - вертикально интегрированный холдинг. Он состоит из ОАО «Росгосстрах» и 10 крупных региональных центров. Система 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 функциональных обязанностей, которые несет работник).

На сегодняшний день организация предлагает 55 страховых продуктов - от популярных программ автострахования до специального страхования космической отрасли. Страховые продукты доступны любому жителю или компании в любом населенном пункте и городе России.

В 2012 году Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в очередной раз подтвердило рейтинг надежности ГК «Росгосстрах» на уровне А++ «Исключительно высокий уровень надежности». В 2011 году «Национальное Рейтинговое Агентство» (НРА) подтвердило индивидуальный рейтинг надежности «Росгосстрах» на уровне «ААА» (максимальная надежность). Рейтинг присвоен группе компаний в составе ОАО «Росгосстрах» и ООО «Росгосстрах».

По состоянию на конец 2012 г. в Обществе создано 83 филиала (Управления Росгосстраха) во всех регионах Российской Федерации, 70 из которых осуществляли страховую деятельность по единой лицензии и имели баланс с законченным финансовым результатом;

На территории РФ работают 3000 представительств ОАО «Росгосстрах» - страховые отделы, офисы продаж, подразделения по урегулированию убытков. Все региональные организации работают в тесном взаимодействии с подразделениями Центрального офиса, которые осуществляют административное и методическое руководство региональными подразделениями. Основная задача сотрудников Центрального офиса - определение направлений стратегического развития как системы в целом, так и отдельных подразделений, осуществление планирования, контроля и экспертной поддержки региональных подразделений.

Таблица 11. Темпы роста страховых взносов (в%)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды страхования | Начисленная премия, тыс. руб., в 2012 г. | Темпы роста | | | | |
|  |  | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| По всем видам страхования | 85474759 | 121,8 | 120,2 | 99,9 | 122,16 | 114,42 |
| 1. Добровольное страхование, итого | 51818673 | 127,0 | 124,4 | 97,5 | 128,92 | 112.64 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| страхование жизни | 19392 | 103,6 | 37,5 | 224,60 | 46,32 | 71,96 |
| (страхование иное, чем страхование жизни | 51799211 | 121,8 | 120,3 | 99,9 | 129,05 | 112,66 |
| - личное страхование (кроме страхования жизни) | 8132452 | 98,3 | 155,4 | 79,8 | 130,2 | 150,4 |
| - имущественное, итого | 40836248 | 133,4 | 120,6 | 94,3 | 127,5 | 105,17 |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| юридических лиц | 13784612 | 201,5 | 128,1 | 104, 3 | 136,8 | 121,05 |
| физических лиц | 27051566 | 112,0 | 116,4 | 96,2 | 121,39 | 98,57 |
| - ответственности, итого | 2830581 | 104,6 | 97,7 | 172,4 | 170,9 | 162,69 |
| 2. Обязательное страхование, всего | 33656086 | 106,9 | 106,4 | 109,4 | 112,69 | 117,2- |
| в том числе |  |  |  |  |  |  |
| Обязательное страхование автогражданской ответственности | 33606308 | 106,9 | 106,4 | 105,6 | 112,75 | 117,27 |

Объем страховых взносов по договорам прямого страхования в 2012 г. составил 85 474 759 тыс. руб. Начисленные страховые взносы но имущественному страхованию составили 40 836 248 тыс. руб. Объем страховой премии по добровольному личному страхованию составил 8 132 452 тыс. руб. Объем страховой премии по обязательному страхованию составил 33 656 086 тыс. руб. в том числе по обязательному страхованию автогражданской ответственности 33 606 308 тыс. руб.

По итогам деятельности в 2012 г. в ООО «Росгосстрах» получена прибыль в размере 1 159 262 тыс. руб., сформированная за счет следующих факторов (табл. 12).

Таблица 12. Структура формирования прибыли ООО «Росгосстрах»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | За 2012 год |
| Доходы от операций страхования и перестрахования (нетто) | 79 614 818 |
| Изменение страховых резервов (нетто), в том числе: | - 3 522 628 |
| Изменение резервов по страхованию жизни | 14 528 |
| Изменение резерва незаработанной премии | - 2 878 019 |
| Изменение резервов убытков | -2 131642 |
| Изменение других страховых резервов | 1 472 505 |
| Убытки от операций страхования и перестрахования (нетто) | 39 535 396 |
| Расходы по основной деятельности | 30 122 208 |
| Доходы от инвестиционной деятельности | 1 453 062 |
| Прочие доходы и расходы | - 6 728 386 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1 159 262 |

Основную долю в активе на конец 2012 г., так же как и на начало года, составляют инвестиции, дебиторская задолженность и основные средства.

Филиал ООО «Росгосстрах» в г. Новосибирске - это обособленное подразделение, не являющееся юридическим лицом.

Руководитель филиала назначается юридическим лицом и действует на основании его доверенности.

Организационная структура Филиала ООО «Росгосстрах» в Новосибирской области. Кадровый потенциал Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» имеет высококвалифицированный персонал. Штатные сотрудники: бухгалтера, экономисты, зам начальника, инженеры, инспекторы, маркетологи, секретари, также имеют высшее образование и большой стаж работы. Страховые агенты в основном не штатные сотрудники, но в связи со своей специализацией люди открытые, вежливые, общительные. Отношения в коллективе можно назвать «домашними», уважительными. За последние 5 лет, количество сотрудников увеличилось более чем в семь раз. В настоящие время в Новосибирском филиале ООО «Росгосстрах» насчитывается более 630 сотрудников.

Таблица 13. Динамика численности персонала Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» за 2010-2011 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 год | 2011 год | 2012 год | Изменения | | | | | |
|  |  |  |  | 2011/2010 | | 2012/2010 | | 2012/2011 | |
|  |  |  |  | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| Численность персонала | 304 | 482 | 630 | 178 | 158,6 | 326 | 207,2 | 148 | 130,7 |
| в том числе по категориям: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| руководители | 8 | 20 | 26 | 12 | 250,0 | 18 | 325,0 | 6 | 130,0 |
| специалисты | 44 | 72 | 89 | 28 | 163,6 | 45 | 202,3 | 17 | 123,6 |
| служащие | 18 | 31 | 45 | 13 | 172,2 | 27 | 250,0 | 14 | 145,2 |
| страховые агенты | 234 | 359 | 470 | 125 | 153,4 | 236 | 200,9 | 111 | 130,9 |

Как видно из таблицы 13, численность персонала за период с 2010 по 2012 год имеет положительную динамику. Так в 2011 году по сравнению с 2010 годом численность персонала увеличилась на 178 человек или на 58,6%. Данное увеличение персонала происходило по всем категориям персонала, наибольшее увеличение наблюдается среди руководящего состава (150%).

В 2012 году численность персонала увеличилась на 148 человек или на 30,7% по сравнению с 2011 годом.

В целом за весь исследуемый период численность персонала увеличилась на 326 человек или на 107, 2%.

Таблица 14. Образовательный состав персонала Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | руководители | | | специалисты | | | служащие | | | Страховые агенты | | |
|  | 2010 год | 2011 год | 2012 год | 2010 год | 2011 год | 2012 год | 2010 год | 2011 год | 2012 год | 2010 год | 2011 год | 2012 год |
| общее среднее | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 24 |
| средне специальное | 1 | 3 | 3 | 16 | 12 | 12 | 12 | 11 | 9 | 144 | 207 | 291 |
| незаконченное высшее | 1 | 8 | 6 | 3 | 3 | 4 | 6 | 6 | 6 | 12 | 41 | 47 |
| высшее | 6 | 9 | 17 | 25 | 57 | 73 | 0 | 14 | 19 | 78 | 111 | 108 |

В образовательном составе более 65% руководителей имеют высшее образование, более 80% специалистов имеют высшее образование, а среди страховых агентов более 60% персонала имеют средне специальное образование

Таблица 15. Характеристика возрастного состава персонала Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 г. | | 2011 г. | | 2012 г. | | Изменения 2011/2010 | | Изменения 2012/2011 | |
|  | чел. | % | чел. | % | чел. | % | % | чел. | % | чел. |
| 18-20 лет | 14 | 4,6 | 27 | 5,6 | 48 | 7,6 | 192,9 | 13 | 177,8 | 21 |
| 20-25 лет | 84 | 27,6 | 146 | 30,3 | 217 | 34,4 | 173,8 | 62 | 148,6 | 71 |
| 25-30 лет | 54 | 17,8 | 109 | 22,6 | 157 | 24,9 | 201,9 | 55 | 144,0 | 48 |
| 30-35 лет | 32 | 10,5 | 65 | 13,5 | 67 | 10,6 | 203,1 | 33 | 103,1 | 2 |
| 35-40 лет | 39 | 12,8 | 57 | 11,8 | 64 | 10,2 | 146,2 | 18 | 112,3 | 7 |
| 40 - 50 лет | 47 | 15,5 | 47 | 9,8 | 48 | 7,6 | 100,0 | 0 | 102,1 | 1 |
| свыше 50 лет | 34 | 11,2 | 31 | 6,4 | 29 | 4,6 | 91,2 | -3 | 93,5 | -2 |
| Итого | 304 | 100 | 482 | 100 | 630 | 100 | 158,6 | 178 | 130,7 | 148 |

Персонал компании, в основном, работники в возрасте 20-30 лет. Таким образом, можно сказать, что средний возраст персонала 25 лет.

Среди персонала в возрасте свыше 50 лет наблюдается отрицательная динамика, а среди сотрудников моложе 40 лет наоборот положительная динамика.

Таблица 16. Движение работников в Новосибирском филиале ООО «Росгосстрах»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Год | | Изменение | |
|  | 2011 | 2012 | Абсол. | % |
| 1 Среднесписочная численность работников, чел. | 393 | 556 | 163 | 141,5 |
| 2 Количество принятых на работу, чел. | 201 | 165 | -36 | 82,1 |
| 3 Количество уволенных работников, чел., | 23 | 17 | -6 | 73,9 |
| в том числе |  |  |  |  |
| - за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 1 | -1 | 50,0 |
| - по собственному желанию | 21 | 16 | -5 | 76,2 |
| 4 Коэффициент оборота по приему, % | 51,1 | 29,7 | -21,5 | - |
| 5 Коэффициент оборота по выбытию, % | 5,9 | 3,1 | -2,8 | - |
| 6 Коэффициент движения, % | 57,0 | 32,7 | -24,3 | - |
| 7 Коэффициент текучести кадров, % | 5,9 | 3,1 | -2,8 | - |

Анализируя таблицу 16 можно сказать, что в Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» наблюдается низкая текучесть персонала. Работа компании по закреплению кадров удовлетворительная, так как коэффициент текучести в 2012 году снизился по сравнению с предыдущим годом до 3,1%.

Оборот работников по приему превышает оборот работников по выбытию, что является положительной тенденцией при развитии компании. Коэффициент движения оказался таким большим в связи опять же с развитием организации.

Таким образом, кадровый потенциал компании - это молодой, инициативный, энергичный персонал средний возраст, которого составляет 25 лет, что свидетельствует о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е., уже имеются навыки, опыт, квалификация и т.д.). Это способствует динамичному росту предприятия, нахождению новых оригинальных путей развития и продвижения на рынке.

## **2.2 Организация деятельности отдела кадров**

Управление персоналом филиала ООО «Росгосстрах» г. Новосибирск осуществляет служба управления персоналом. Данную службу возглавляет Начальник отдела по работе с персоналом Дирекции, который руководствуется в своей деятельности должностной инструкцией (Приложение 3).

Организационно служба состоит из трех отделов:

отдел кадров;

отдел подбора и оценки персонала;

отдел обучения и развития персонала.

В Приложении 4 представлено нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом, т.е. документы организационно-методического, организационно-распорядительного, организационного, технико-экономического, технического, нормативно-технического и экономического характера и нормативно-справочные сведения, содержащие нормы, правила, требования, методы и другие положения, используемые в процессе управления персоналом организации и утвержденные в установленном порядке руководством компании.

В настоящее время работа кадровой службы Новосибирского филиала организована в соответствии с требованиями. Все компьютеры отдела кадров заключены в единую компьютерную сеть с экономическим отделом, что дает возможность упрощения работы по составлению штатного расписания, тарификационных списков, следить за наличием вакантных ставок в подразделениях, а также контролировать правильность оплаты труда сотрудников в соответствии с их квалификационными категориями и стажем.

Таблица 17. Состав кадровой службы Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество | Образование | Возраст | Стаж |
| Начальник отдела | 1 | высшее | 42 | 8 |
| Главный специалист по кадровому делопроизводству | 1 | высшее | 44 | 6 |
| Главный специалист по работе с персоналом | 1 | высшее | 38 | 6 |
| Ведущий специалист по кадровому делопроизводству | 2 | высшее | 28, 37 | 3, 7 |
| Главный специалист по подбору и адаптации | 1 | высшее | 41 | 6 |
| Ведущий специалист по подбору и адаптации | 2 | высшее | 24, 29 | 1, 4 |
| Главный специалист обучению | 1 | высшее | 39 | 6 |
| Ведущий специалист по обучению | 2 | высшее | 23, 28 | 1, 3 |
| Специалиста по обучению | 2 | высшее | 23, 27 | 1,5 |
| Итого | 12 |  |  |  |

В обязанности кадровой службы Новосибирского филиала входит решение следующих задач:

организация работы по обеспечению набора, отбора, ротации, расстановки, изучения и использования рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним;

разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения внешней и внутренней среды предприятия;

анализ состава, деловых и других качеств специалистов предприятия с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуры руководителя предприятия,

представление руководству предприятия предложения по улучшению расстановки и использованию рабочих кадров;

подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализации совместно с соответствующими подразделениями предприятия решений аттестационной комиссии;

оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с Трудовым Кодексом РФ;

анализ причин текучести кадров;

принятие мер по трудоустройству высвобождающихся специалистов;

осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.

## **2.3 Найм персонала в организации**

Политика Компании в отношении кадров основывается на закреплении ключевых специалистов и менеджеров, построении их карьеры, расстановки и эффективной ротации персонала. Штатная численность персонала Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» составила 630 человек.

Наймом, отбором и подбором персонала в филиале занимается отдел подбора и оценки персонала, в который входят 3 специалиста. Работа специалистов по подбору персонала регламентируется должностными инструкциями.

Процесс найма персонала регламентируется «Положением о подборе работников филиалов ООО «Росгосстрах» (Приложение 5), которое определяет порядок привлечения и отбора кандидатов на штатные должности в системе Росгосстраха.

Процедура подбора и отбора персонала состоит из следующих этапов:

. Формирование плана подбора. Служба по работе с персоналом (специалист по подбору персонала) собирает с руководителей структурных подразделений данные о потребности в персонале на следующий год в виде заполненных Карт потребности в персонале (Приложение 5) в ноябре текущего года.

Каждый руководитель структурного подразделения, представивший в Службу по работе с персоналом Карту потребности в персонале, должен письменно дать обоснование необходимости в персонале (защитить Карту потребности) руководителю Службы по работе с персоналом в разделе Обоснование в Заявке на подбор.

На основании собранных и обоснованных Карт потребности в персонале Служба по работе с персоналом (специалист по подбору персонала) составляет План подбора (Приложение 5) по Филиалу на год, оценивает его на предмет соответствия целевой штатной численности и ФОТ Филиала и после этого представляет на утверждение Директору Филиала.

При утверждении Плана подбора Филиала на год Директор Филиала может затребовать с руководителей структурных подразделений дополнительные аргументы в защиту представленных Карт потребности в персонале.

Утвержденный Директором Филиала план подбора на год доводится Службой по работе с персоналом до всех заинтересованных руководителей структурных подразделений.

План подбора на предстоящий год составляется и доводится до руководителей подразделений в период последнего календарного месяца текущего года.

. Для инициирования и организации поиска кандидата на согласованную вакансию (в соответствии с утвержденным планом вакансий) руководитель структурного подразделения подает в Службу по работе с персоналом заполненную Заявку на подбор (Приложение 5).

. Поиск персонала. Для эффективного подбора кандидатов специалисту по подбору персонала необходимо составить план поиска, в котором учитываются источники привлечения и проводимые мероприятия, а также необходимые материальные ресурсы.

Поиск персонала производится главным образом посредством СМИ и базы резюме в Интернете.

Таблица 18. Эффективность различных источников поиска и подбора персонала в 2012 г. в Новосибирском филиале ООО «Росгосстрах»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Источник поиска и подбора кандидатов | Количество кандидатов в месяц | Прямые затраты, руб. в месяц | Косвенные затраты, руб. в месяц | Затраты на одного кандидата, руб. в месяц |
| Объявления в СМИ | 30 | 15 000 | 64 000 | 2 633 |
| Кадровые агентства | 8 | 60 000 | 15 000 | 9 375 |
| Базы резюме в интернете | 44 | 35 000 | 104 000 | 3 159 |
| Центр занятости населения | 5 | 0 | 9 000 | 1 800 |
| Всего | 87 | 110 000 | 192 000 | 3 471 |

К прямым затратам относят затраты на рекламные объявления и публикации, оплату услуг кадровых агентств по поиску и подбору персонала, плату за пользование базами резюме кандидатов в интернете и т.д. с целью привлечения максимального количества кандидатов.

К косвенным затратам относят затраты на процедуры поиска и подбора специалистов из максимального количества привлеченных кандидатов, проведение собеседований, затраты на первичную адаптацию работников, обучение в период испытательного срока и оформления на работу, затраты на содержание службы управления персоналом, в функции которой входит организация подбора персонала (включая заработную плату сотрудников службы).

Из данных представленных в таблице 18 можно сделать вывод, что затраты на поиск и подбор кандидатов по определенному источнику тем ниже, чем больше типовых вакансий открыто в организации.

. Первичный отбор кандидатов. Первым этапом проведения отбора и оценки кандидата является собеседование (интервью) по телефону. Телефонная беседа с кандидатом может проводиться, когда специалист по подбору персонала производит обзвон кандидатов, ранее приславших резюме, или когда кандидат звонит сам, узнав о вакансии. Во время беседы по телефону специалист по подбору персонала должен выяснить у кандидата его заинтересованность в данной работе и квалификацию, а также составить общее впечатление о его опыте и персональных качествах на предмет соответствия имеющейся вакансии.

Вторым этапом оценки кандидата является тщательный анализ его резюме на предмет соответствия формальным требованиям, зафиксированным в заявке на подбор. В случае, если у кандидата отсутствует резюме, то он должен заполнить прилагаемую Анкету кандидата (Приложение 5).

Если кандидат успешно прошел два этапа первичного отбора - собеседование по телефону и оценку резюме, его приглашают для очного собеседования (интервью).

. Собеседование. В зависимости от уровня должности, кандидат должен пройти собеседование со следующим количеством работников, проводящих экспертную оценку соответствия кандидата требованиям должности (табл. 19)

Таблица 19

|  |  |
| --- | --- |
| Должностная группа | Должностные лица, проводящие собеседование (эксперты) |
| Специалисты | 1. Специалист по подбору персонала 2. Непосредственный руководитель 3. Руководитель, курирующий подразделение / Заместитель директора |
| Руководители среднего звена (Руководители Управлений, Служб, Отделов, Групп Дирекции, Руководители ОСП) | 1. Специалист по подбору персонала 2. Непосредственный руководитель 3. Руководитель Службы по работе с персоналом Руководитель, курирующий функциональное направление / Заместитель директора Директор Филиала |

После интервью каждый работник, проводивший интервью, обязан представить обратную связь (свое заключение с комментариями) по кандидату в соответствии с установленной формой (Приложение 5, Оценочный лист кандидата) в Службу по работе с персоналом не позднее следующего рабочего дня.

Сбор рекомендаций проводится Службой по работе с персоналом (специалистом по подбору персонала) на финальных кандидатов. Результаты проверки оформляются в письменном виде (Приложение 5, Полученные рекомендации).

Окончательное решение о приеме на работу принимает Директор филиала по результатам анализа Оценочных листов, предоставленных работниками, проводившими интервью с кандидатом и Анкеты кандидата и собственной оценки кандидата (в случае если Директор филиала проводил интервью). Инициировать запрет на прием кандидата имеют право руководитель Службы по работе с персоналом и непосредственный руководитель подразделения, в котором имеется вакансия.

В случае отрицательного решения по кандидату специалист по подбору персонала должен предоставить кандидату аргументированное обоснование отказа в течение одного месяца с момента первой встречи с кандидатом. Недопустимо использовать в качестве аргументов формальные характеристики кандидата, не связанные с его деловыми качествами: пол, раса, национальность, язык, происхождение, имущественное и социальное положение, возраст, место жительства, отношение к религии, политические убеждения, принадлежность к общественным объединениям и т.п.

Важнейшим фактором эффективной работы Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» является своевременная и высококачественная подготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширном диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков.

## **2.4 Обучения, развития персонала в организации**

Корпоративная система обучения, которая является уникальной, объединяет все формы обучения в нашей компании:

очное обучение в Школе Страхового Агента (для агентов и сотрудников до среднего менеджмента);

продуктовое и страховое обучение;

дистанционное обучение, включая систему «Виртуальный класс», охватывающее всех сотрудников компании;

Бизнес-школа (линейный менеджмент и выше);

обучение в Корпоративном Университете (от среднего до топ-менеджмента).

Школа страхового агента - это система обучения, в которой проходят подготовку все без исключения сотрудники продающих подразделений - от агента до руководителя страхового отдела. Процесс обучения построен на передовых технологиях обучения взрослых: бизнес-тренинги, деловые игры, учебное видео, виртуальные классы в Интернете.

Для опытных агентов выстроена система непрерывного повышения профессионализма в продажах. Для тех, кто выбрал специальность менеджера агентской группы, разработаны курсы по управленческим навыкам. По всем учебным программам ведут обучение более 60 корпоративных тренеров в каждом филиале страны. Обучение строится на единых стандартах качества компании РОСГОССТРАХ и ведется только с использованием профессиональных материалов Компании.

В процессе работы в страховой и финансовой отрасли необходимо поддерживать уже имеющиеся знания и приобретать новые. Продуктовое обучение в Компании РОСГОССТРАХ направлено на то, чтобы каждый сотрудник Компании имел возможность изучить те страховые продукты и программы, которые Компания предлагает на рынке страховых услуг, а новый сотрудник, приходящий в компанию, имел возможность быстро получить такие знания в области страхования, которые позволили бы ему реализовать себя как успешного продавца.

Система электронного (дистанционного) обучения по охвату аудитории (до 100 000 человек и более 2500 точек присутствия) не имеет аналогов на российском страховом рынке. Обучающиеся могут освоить курсы по предлагаемым Компанией продуктовым страховым линейкам - РОСГОССТРАХ-БИЗНЕС, РОСГОССТРАХ-КВАРТИРА, ДОМ, АВТО и т.д., а также пройти обучение по урегулированию убытков, пользованию программным обеспечением, навыкам продаж, коммуникаций, управленческим компетенциям. В библиотеке более 50 курсов собственной разработки и около 20 приобретенных, а также более 50 тестов.2009 г. в компании внедрена система «Виртуальный класс» - современная технология удаленного обучения на основе веб-конференций, позволяющая пользователям компьютеров общаться в реальном времени через Интернет.

Бизнес-школа создана в 2005 году для обучения руководителей системы «Росгосстрах» навыкам управления, коммуникации, развития в области страхования и маркетинга. За 6 лет работы в стенах Бизнес-школы прошли обучение более 20 тысяч сотрудников не только компании «Росгосстрах», но и наших компаний-партнеров. Бизнес-школа имеет лицензию на образовательную деятельность. Филиалы расположены в пяти федеральных округах и базируются в городах Челябинск, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Ярославль и Санкт-Петербург.

Более 30 штатных опытных преподавателей, прошедших длительную методическую подготовку и обучение у российских и зарубежных экспертов и преподавателей, инновационные учебные программы, просторные аудитории, укомплектованные современными техническими средствами обучения - ключевые конкурентные преимущества нашей Бизнес-школы на российском рынке консалтинга и образовательных услуг.

Программы Бизнес-школы ориентированы на руководителей среднего и высшего звена, сотрудников, работающих с клиентами, специалистов продающих подразделений.

Программа «Корпоративный университет» была создана и существует для помощи в решении стратегических целей бизнеса Компании.

Основная задача Корпоративного университета - подготовка квалифицированных, мобильных, лояльных Компании региональных менеджеров среднего и высшего звена, способных качественно и оперативно решать поставленные задачи.

Университет сотрудничает с ведущими российскими школами бизнеса, тренерами и учебными центрами, для того чтобы слушатели получали самое современное бизнес-образование.

Обучение в Корпоративном университете продолжается 1 учебный год, в течение которого проводятся несколько очных сессий, стажировки, межсессионные мероприятия. Завершается обучение подготовкой и защитой дипломного проекта, который имеет существенное влияние на бизнес-результат Компании.

Таблица 20. Анализ количественных показателей объемов обучения персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование направления обучения | 2010 год | | 2011 год | | 2012 год | |
|  | Затраты, тыс. руб. | Кол-во работников, прошедших обучение, чел. | Затраты, тыс. руб. | Кол-во работников, прошедших обучение, чел. | Затраты, тыс. руб. | Кол-во работников, прошедших обучение, чел. |
| Всего затрат на обучение персонала | 595, 0 | 38 | 1 088,9 | 83 | 1 291,6 | 125 |
| 1. Адаптационное обучение | 336, 4 | - | 130,0 | - | - | - |
| 2. Повышение квалификации | 149, 4 | 8 | 63,9 | 7 | 60,0 | 4 |
| 3. Индивидуальное обучение | 109, 2 | 30 | 524,0 | 58 | 486,6 | 102 |
| 4. Участие в семинарах и конференциях | - | - | 160,6 | 10 | 85,0 | 8 |
| 5. Целевые программы обучения для формирования кадрового резерва | - | - | 210,4 | 8 | 660,0 | 11 |

Как видно из таблицы 20, затраты на обучение работников за последние три года выросли в три раза, при этом, существенное увеличение затрат произошло за счет обучения резерва руководителей. Обучение страховых агентов уменьшилось: затраты на повышение квалификации сократились.

Такое направление как «Адаптационное обучение» вообще не включено в статью расходов на 2012 год.

Несмотря на то, что затраты на индивидуальное обучение сократились, число обучившихся по данному направлению возросло.

Количество человек, участвующих в выставках также сократилось. Причиной этому можно считать снижение затрат по данному направлению, которые сократились в 2 раза (с 160,6 тыс. руб. в 2011 году до 85,0 тыс. руб. в 2012). Данное направление представляет собой существенный ресурс экономии средств на обучение, потому как участие работников в стажировках выражается не только в затратах на оплату участия работника в мероприятии, но так же в косвенных затратах, связанных с отсутствием работника на рабочем месте, оплатой командировочных расходов. Между тем, хочется отметить, что по нашему мнению, стажировки, участие в конференциях дают возможность получения уникальных знаний, передового опыта, расширения кругозора работника.

Одним из самых важны этапов процесса обучения персонала является оценка эффективности обучения. Для оценки результативности и эффективности обучения разделяют обучение на краткосрочное и долгосрочное. Методы измерения результативности краткосрочного и долгосрочного обучения различны. При краткосрочной схеме обучения оценка базируется на информации по обратной связи, касающейся знаний и навыков, приобретаемых в результате обучения, практической ценности обучения, методик обучения, полученных от сотрудника, прошедшего обучение и непосредственного руководителя, а при долгосрочной схеме обязательно оценивается эффективность или результативность деятельности сотрудника, прошедшего обучение.

На основе показателей оценки удовлетворенности от программы обучения сотрудников Новосибирского филиала «Росгосстрах» прошедших тренинг на тему «Искусство продаж» были получены следующие показатели, представленные в таблице 21. Количество опрошенных 30 человек.

Таблица. 21. Результаты опроса участников тренинга

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результат | Отношение сотрудников в% | | |
|  | Положительно | Отрицательно | Не имеет значения |
| Практическая полезность семинара | 80 | - | 20 |
| Доступность изложения материала преподавателем | 100 |  |  |
| Взаимосвязь теории и практики | 70 | 10 | 20 |
| Возможность использования полученных материалов на практике | 90 | - | 10 |
| Возможность показать себя | 60 | 20 | 20 |
| Повышение своих профессиональных навыков | 80 | - | 20 |

Результаты анализа анкет обратной связи по завершению обучения показали высокий интерес и готовность к прохождению обучения. Агенты и менеджеры по продажам отметили возможность использования полученных навыков на тренинге во время работы, таким образом, общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения составляет 87%. По экспертным оценкам общая удовлетворенность прошедших обучение составляет 55-95%.

Результаты аттестаций, проведенных в ООО «Росгосстрах» в 2011-2012 гг. приведены в таблицах 22 - 23.

Таблица 22. Результаты аттестаций управленческого персонала, проведенных в 2011-2012 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г., чел. | Удельный вес, % | 2012 г., чел. | Удельный вес, % |
| Соответствуют занимаемой должности | 133 | 57,1 | 172 | 61 |
| Соответствуют занимаемой должности и рекомендованы к повышению в должности | 34 | 14,6 | 40 | 14,2 |
| Соответствуют занимаемой должности с переаттестацией через 1 год | 25 | 10,7 | 36 | 12,8 |
| Не соответствуют занимаемой должности | 41 | 17,6 | 34 | 12 |
| в том числе: переведены на иную работу | 21 | 9 | 20 | 7,1 |
| уволены с работы | 20 | 8,6 | 14 | 4,9 |
| Итого: | 233 | 100 | 282 | 100 |

Результаты аттестаций, проведенных в ООО «Росгосстрах» в 2011-2012 гг. свидетельствуют о том, что по сравнению с 2011 г. в 2012 г. увеличилось число сотрудников, соответствующих занимаемой должности, уменьшилось число сотрудников (на 6 человек), уволенных с работы по результатам аттестации.

Таблица 23. Результаты аттестации управленческого персонала за 2012 год в разрезе способов обучения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | на курсах повышения квалификации (КПК) | в институтах повышения квалификации | на факультетах повышения квалификации при ВУЗах | в академиях |
| Соответствуют занимаемой должности | 10 | 122 | 30 | 10 |
| Соответствуют занимаемой должности и рекомендованы к повышению в должности | 3 | 31 | 4 | 2 |
| Соответствуют занимаемой должности с | 6 | 25 | 4 | 1 |
| переаттестацией через 1 год |  |  |  |  |
| Не соответствуют занимаемой должности | 21 | 4 | 7 | 2 |
| в том числе: переведены на иную работу | 13 | 2 | 4 | 1 |
| уволены с работы | 8 | 2 | 3 | 1 |
| Итого: | 40 | 182 | 45 | 15 |

Данные, приведенные в таблице 23, свидетельствуют о том, что такой способ обучения, как обучение на курсах повышения квалификации, является наименее эффективным, так по результаты аттестации управленческого персонала в 2012 году при вышеуказанном способе 21 сотрудник предприятия не соответствовал занимаемой должности, из них 8 человек были уволены с работы, а 13 человек - переведены на иную работу.

Первичный анализ системы обучения персонала организации ООО «Росгосстрах» показывает, что она недостаточно полно учитывает потребности предприятия, формируется эпизодично. Существенным недостатком является отсутствие контролирующих мероприятий по оценке эффективности обучения, удовлетворенности работников системой обучения.

Анализ системы обучения работников, а также удовлетворенности существующей системой был проведен в форме анкетного опроса сотрудников предприятия. Всего в ходе исследования было опрошено 150 человек - работников организации.

Были выделены следующие основные показатели, по которым можно определить уровень удовлетворенности системой обучения:

оценка содержания обучения-то насколько работники удовлетворены содержанием программ обучения, а так же насколько хорошо организован процесс обучения;

оценка эффективности обучения - оценка того, насколько знания, умения, навыки, полученные в ходе обучения применяются в практической деятельности;

оценка работниками потребности в дальнейшем обучении - предполагает оценку того, насколько у работников удовлетворена потребность в обучении, насколько они нуждаются в нем;

оценка влияния обучения на профессиональное развитие в рамках организации - оценка того, насколько обучение, повышение личного профессионального уровня способствует развитию работника, его карьерному росту.

Также разработанный инструмент предполагал оценку наличия в организации института наставничества: насколько развита система передачи опыта от одного поколения работников другому, есть ли такая потребность в коллективе. Вопросы по данному направлению исследования были включены в инструмент, потому, что как показал анализ кадровой ситуации, наибольшее число уволившихся работников - молодые специалисты, что могло быть следствием низкой адаптированности. Для улучшения возможностей по адаптации при помощи организации своевременного производственного обучения институт наставничества является одним из наиболее эффективных методов.

Из таблицы 24 видно, что наиболее востребованное направление обучения - это адаптационное обучение. Обучение по данному направлению проходят по преимуществу страховые агенты (86 опрошенных), остальные направления обучения среди данной категории страховых агентов реализуются в меньшей степени. Так, всего 5 человек проходили индивидуальное обучение и подготовку, в то время как поэтому же направлению обучались 15 человек опрошенных страховых агентов.

Таблица 24. Содержания обучения на предприятии по направлениям обучения для различных категорий работников

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Направление обучения | Всего, (человек) | Страховые агенты, (человек) | Специалисты (человек) | Служащие, (человек) | Руководители, (человек) | Руководители высшего звена, (человек) |
| Адаптационное обучение | 90 | 86 | 3 | 2 |  | - |
| Индивидуальное обучение | 23 | 5 | 15 | 2 |  | - |
| Повышение квалификации | 21 | 8 | 7 | 1 | 5 | - |
| Целевые программы обучения для формирования кадрового резерва | 7 | - | - | - | 5 | 2 |
| Участие в семинарах и конференциях | 6 | - | - | - | 5 | 1 |

кадровый персонал квалификация

По оценкам содержания обучения можно судить о том, что система обучения организована не достаточно хорошо. Так, наивысшие оценки получил такой параметр, как «Наличие и качество наглядных материалов», что для обучения персонала является важным, но не главным качеством (таблица 25).

Таблица 25. Оценка содержания обучения по различным параметрам в зависимости от категории работников (в средних оценках, по 5-ти балльной шкале)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий оценки системы обучения | Всего | Страховые агенты, (человек) | Специалисты (человек) | Служащие, (человек) | Руководители | Руководители высшего звена |
| Наличие и качество наглядных материалов (раздаточных, презентационных) | 4,5 | 4,8 | 4,5 | 4,3 | 4,2 | 4,5 |
| Материально-техническое оснащение учебного мероприятия | 4,4 | 4,7 | 4,2 | 4,7 | 4,1 | 4,5 |
| Организация обучения | 4,4 | 4,6 | 4,7 | 4,3 | 4,1 | 4,3 |
| Уровень профессионализма преподавателей | 4,2 | 4,5 | 4,8 | 4,1 | 3,9 | 3,9 |
| Полезность обучения для работы | 4,1 | 3,5 | 4,1 | 4,6 | 4,1 | 4,3 |
| Содержание обучения | 3,8 | 3,2 | 3,8 | 4,1 | 3,4 | 4,7 |

По оценкам работников, наименее всего их удовлетворяет содержание обучения (3,8 балла), а так же полезность обучения для работы (4,1 балла), при этом самые низкие оценки по этим критериям дали страховые агенты. Эти критерии также ниже всего оцениваются руководителями.

Как показывает исследование такой категории персонала как служащие, то помимо отмеченных критериев, эту категорию работников наименее всего удовлетворяет уровень профессионализма преподавателей. Наивысшие оценки получили такие критерии как материально-техническое оснащение учебного мероприятия, организация обучения, наличие и качество раздаточного материала.

Что касается руководителей, то по данной категории работников можно отметить следующую тенденцию. Они склонны ниже всего оценивать уровень профессионализма преподавателей, что может быть связано с наличием большого практического опыта, приближенность к решению конкретных производственных задач, решить которые в рамках определенных курсов повышения квалификации или целевых программа нет возможности. При этом руководители, включая руководителей высшего звена, по всем остальным критериям оценивают содержание обучения довольно высоко.

Оценка эффективности обучения. В данном исследовании под оценкой эффективности обучения подразумевается то, насколько работники удовлетворены результатами обучения, насколько полно оно отвечает потребностям производства и то, насколько эффективно они могут применить полученные данные в ходе своей трудовой деятельности.

На вопрос: «Способствовало ли обучение развитию (закреплению) у Вас профессиональных знаний, умений, навыков?» 88% опрошенных работников ответили утвердительно и лишь 12% - отрицательно. Это свидетельствует о том, что обучение в организации адекватно сложившейся ситуации и удовлетворяет ее запросам. При этом, среди страховых агентов число ответивших удовлетворительно больше, чем среди других категорий работников - 91%. Самые низкие показатели по этому вопросу среди служащих, но и здесь число ответивших утвердительно очень высокое - 83%.

Оценки возможности применения информации, полученной в ходе обучения в профессиональной деятельности и влияние обучения на эффективность работы взаимосвязаны. Те категории работников, которые отметили, что смогли применить информацию, полученную в ходе обучения, так же отмечали, что обучение повлияло на эффективность профессиональной деятельности.

В целом положительное отношение к качеству обучения отметили 41,3% опрошенных сотрудников, среди которых преобладают специалисты, служащие и руководители. Большинство из тех, кто отметил, что обучение никак не повлияло на эффективность профессиональной деятельности принадлежат к категории «страховые агенты» (83% из опрошенных).

Следует также отметить, что респонденты с высшим образованием отмечали связь обучения и эффективность трудовой деятельности чаще, чем те, кто имеет среднее общее или среднее профессиональное образование; женщины отмечали положительную зависимость чаще, чем мужчины. Это свидетельствует о том, что женщины с высшим образованием охотнее обучаются и используют полученные знания в работе, чем мужчины.

Оценка работниками потребности в дальнейшем обучении. Одним из важнейших показателей оценки системы внутрифирменного обучения является оценка потребности в дальнейшем обучении. Как показало исследование, потребность в обучении у работников организации на достаточно высоком уровне, что может являться показателем потребности в профессиональном развитии. 83,3% опрошенных работников утвердительно ответили на вопрос о том, что систематическое повышение квалификации для выполнения должностных обязанностей необходимо. Среди данной категории работников наибольшее число страховых агентов (92% опрошенных), руководителей (82%) и специалистов (64%).

Необходимость в обучении отметили 74% работников, среди которых наибольший интерес к получению новых знаний есть у страховых агентов (88% отметили, что испытывают потребность в обучении) и специалистов (85%). По данному вопросу следует отметить взаимосвязь потребности в обучении и стажа работы на предприятии. Так, среди служащих наиболее заинтересованы работники, чей стаж не превышает 3 лет работы (85% опрошенных), среди специалистов, это, напротив, работники, работающие на предприятии 4-5 лет (63%).

Данные исследования подтверждают, что группа риска для предприятия - это молодые специалисты, которые увольняются вследствие низкой адаптированности и менеджеры, работающие на данном предприятии длительное время, но не имеющие перспектив профессионального развития. Как показывает исследование именно эти категории работников более всего заинтересованы в получении новых знаний.

Оценка влияния обучения на профессиональное развитие в рамках организации. Одним из самых важных показателей оценки системы обучения на предприятии является мнение работников о том, дает ли получение дополнительного профессионального образования преимущества в карьерном росте.

Оценка этого показателя также коррелирует с уже полученными данными. Большинство работников считает, что преимущества в карьерном росте при получении дополнительного образования есть. То, что дополнительное профессиональное образование дает существенные преимущества в карьерном росте считают 70% опрошенных работников, еще 21, 3% считают, что эти преимущества несущественные и лишь 4,7% считают, что никаких преимуществ в карьерном росте дополнительное профессиональное образование не дает (4% опрошенных работников затруднились ответить).

Как показало исследование, большинство работников высоко оценивают возможности, связанные с получением дополнительно образования, особенно среди страховых агентов и специалистов. В отличие от них служащие, руководители, включая руководителей высшего звена, склонны к более сдержанным оценкам возможностей обучения. Для руководителей и служащих мотивы таких оценок, скорее всего, разнятся.

По нашему мнению, служащие, не видят перспектив карьерного роста в связи со спецификой своего труда, поэтому и перспектив на дальнейшее продвижение по карьерной лестнице даже в связи с получением дополнительного профессионального образования не строят.

Руководители, по нашему мнению, склонны скептически оценивать возможности обучения, потому как, развитие карьеры руководителя зависит, в первую очередь, от его личностных особенностей и возможностей (активность, наличие лидерских черт, возможность брать на себя ответственность за принятые решения и др.).

Что касается зависимости между оценками возможностей, которые предоставляет обучении и стажа работы, то можно сказать, что молодые работники больше склонны считать, что обучение положительно влияет на профессиональное развитие. К этой категории работников относятся специалисты, стаж которых не превышает 3 лет работы на данном предприятии (87% опрошенных рабочих). Так же высокие оценки влияния указали специалисты, стаж которых на предприятии составляет 4-5 лет (более 80% опрошенных специалистов).

Исследование системы обучения персонала предприятия так же затрагивало такие аспекты, которые связаны с желаемыми формами обучения на данном предприятии и оценки системы передачи опыта от одного поколения сотрудников другому. Анализ этих данных показал, что организация системы обучения персонала имеет довольно серьезные проблемы.

Так, 89% опрошенных работников отметили, что на предприятии нет разработанной системы передачи знаний от одного поколения работников другому, лишь 7% указали, что такая система существует, но есть проблемы с ее реализацией и еще 3% опрошенных сотрудников затруднились ответить. При этом, более 90% руководителей (16 из 18 человек, включая руководителей высшего звена) отметили, что такой системы нет.

Это свидетельствует о том, что реально на предприятии нет четко разработанной системы передачи знаний от одного поколения работников другому, но за годы совместной работы в коллективе сложились определенные традиции наставничества, поэтому ряд сотрудников отмечал, что такая система все-таки есть. Можно также сделать вывод о том, что на предприятии есть потребность в разработке подобной системы.

О том, что необходимость разработки системы передачи опыта от одного поколения работников другому свидетельствует и анализ предпочтений работников относительно желаемых форм обучения.

Наиболее предпочтительная форма обучения для сотрудников - краткосрочные курсы, тренинги с отрывом от производства. Лишь некоторые категории сотрудников отметили, что хотели бы обучаться длительное время с отрывом от производства - служащие и руководители высшего звена.

По нашему мнению, это связано с тем, что руководители высшего звена относятся к повышению своей квалификации более серьезно, поэтому предпочитаю более длительные и системные курсы с отрывом от производства. Для служащих же, которые не воспринимают обучение как возможность профессионального роста, длительные курсы с отрывом от производства могут стать возможностью «оплачиваемого отпуска», поэтому среди них такая форма обучения оказалась столь популярной.

Таким образом, нами был проведен анализ системы обучения персонала в ООО «Росгосстрах», который позволил выявить сильные и слабые стороны по данному направлению работы организации. Оценка системы обучения проводилась по ряду параметров, которые были определены как ключевые: оценка содержания обучения, оценка эффективности обучения, оценка работниками потребности в дальнейшем обучении, оценка влияния обучения на профессиональное развитие в рамках организации, оценка института наставничества. Полученные данные позволяет сформулировать ряд проблем и разработать мероприятия по совершенствованию системы обучения.

## **2.5 Мотивация и стимулирование персонала**

Система мотивации в Компании включает в себя материальную (денежную) и нематериальную составляющие.

Традиционным рычагом воздействия на эффективность работников является материальная мотивация, включая премирование за различные достижения. За выполнение ключевых показателей, а также других задач работники могут заработать премии. В региональных подразделениях это в основном квартальная и ежемесячная мотивация. В рамках годовой оценки сотрудников, руководитель дает работнику обратную связь о том, что было сделано отлично, а что - посредственно, и о том, на каких аспектах работы стоит особенно сфокусироваться в текущем году.

Базовая заработная плата состоит из оклада и индивидуальных надбавок.

В том же, что касается переменной заработной платы, система мотивации персонала направлена в первую очередь на реализацию основных плановых показателей Компании и каждого из Филиалов в отдельности. Ее основной принцип - премирование работников за достижение определенных финансовых результатов и за выполнение ключевых показателей эффективности. Поэтому в переменной части компенсации ограничений на размер заработка практически нет. Чем лучше финансовый результат, тем больше получают работники.

Переменная заработная плата включает:

индивидуальное премирование за личные продажи / оформление договоров страхования;

командное / индивидуальное премирование за перевыполнение плановых контрольных показателей;

квартальное (годовое) премирование за оценку по КПЭ;

премирование за выполняемую функцию по должности (для отдельных категорий работников);

специальное премирование по решению Руководителей каналов продаж;

специальное премирование за успешную реализацию проектов Компании.

Основополагающие документы по мотивации («Положение о мотивации», «Положение о премировании»:

В Новосибирском филиале ООО «Росгосстрах» большое внимание уделяется квалифицированным специалистам и сотрудникам, занимающим начальные позиции, для которых предлагается достаточно четко выстроенная мотивационная политика для них (табл. 26).

Основным элементом мотивационной политики компании остается система премирования сотрудники получают бонусы или премии по результатам работы. Согласно результатам исследования, чем выше ступень иерархической лестницы, на которой стоит сотрудник компании, тем больше вероятность того, что в его мотивационный пакет входит предоставление мобильной связи.

Таблица 26. Состав мотивационного пакета

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория сотрудников | Составляющие элементы мотивационного пакета | | | | | | | | | |
|  | Моб. тел. | ДМС | Премии/ бонусы | Питание | Проезд/ автомобиль | Обучение | Кредиты | Спорт-клуб | Скидки при страховании | Корп. мероприятия |
| Топ-менеджмент | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Менеджмент среднего уровня | + | + | + | + | + | + | + | + | - | + |
| Квалифицированные специалисты | - | + | + | + | - | + | + | + | - | + |
| Начальные позиции | - | + | + | + | - | + | + |  | - | + |

Система нематериальной мотивации включает:

систему персональных наград и званий РОСГОССТРАХа: Звания «Почетный работник РОСГОССТРАХ», «Лучший сотрудник РОСГОССТРАХ», «Ветеран РОСГОССТРАХ»; награждения Благодарностью Президента Компании, Почетной грамотой РОСГОССТРАХ, Почетной грамотой Филиала;

систему коллективных наград: переходящие Знамя РОСГОССТРАХ, которое ежегодно вручается Филиалу за максимальную рентабельность по итогам года и Вымпел РОСГОССТРАХа, который ежегодно вручается лучшему Территориальному подразделения каждого филиала за максимальный процент выполнения плана по показателю «Страховая премия»;

соревнования по продажам: общесистемные (федеральные) соревнования по продажам, проводятся по приоритетным видам страхования среди основных категорий продающих работников, и локальные соревнования, проводятся внутри отдельных Филиалов по особо актуальным видам страхования и проектам Компании.

Победители конкурсов и соревнований, помимо признания, поощряются денежными премиями и ценными призами. Имена заслуженных сотрудников, поощренных наградой, званием или ставших победителями общесистемных соревнований, мы обязательно публикуем в корпоративной прессе.

Заботясь о здоровье своих работников, Компания предоставляет всем штатным сотрудникам ДМС (Добровольное медицинское страхование).

Льготы и компенсации: предоставление ДМС; материальная помощь; сотрудникам может быть предоставлена возможность прохождения внешнего обучения, в случае производственной необходимости.

Ко Дню страховщика - 06 октября, к новому году, а также в рамках проектов и ключевых задач Компании мы организуем неформальные активности: фотоконкурсы, викторины, создание поздравительных открыток и пр., которые позволяют сотрудникам проявить свои творческие способности. Все конкурсы мы проводим на Портале развития и обучения, где творчество своих коллег может увидеть и оценить каждый сотрудник Компании. Победители получают как ценные подарки, - к примеру, фотоаппарат, цифровая фоторамка, нетбук и пр., так и приятные памятные сувениры.

Далее проведем анализ динамики среднемесячной заработной платы и ее структуры.

Таблица 27. Динамика среднемесячной заработной платы в Новосибирском филиале ООО «Росгосстрах» за 2010-2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 | 2011 | 2012 | Цепной темп роста, % к | |
|  |  |  |  | 2011 | 2012 |
| Средняя заработная плата, руб. | 16 781,4 | 21 701,9 | 24 743,9 | 129,3 | 114,0 |
| Среднемесячная заработная плата населения НСО, руб. | 18 058,1 | 20 457,0 | 23 529,0 | 113,3 | 115,0 |
| Прожиточный минимум, руб. | 5 428,0 | 6 560,0 | 7 240,0 | 120,9 | 110,4 |

Как показывают данные таблицы 27, в филиале происходит ежегодное увеличение средней заработной платы. Так в 2011 году по сравнению с 2010 годом среднемесячная заработная плата выросла на 29,3%, а в 2012 году по сравнению с 2011 годом - на 14%.

Из рисунка 5 и таблицы 27 видно, что за весь исследуемый период среднемесячная заработная плата превышает размер прожиточного минимума: в 2010 году - в 3 раза, в 2011 году - 3,3 раза, 2012 году - 3,4 раза. Так же следует отметить, что среднемесячная заработная плата сотрудников компании в 2012 году превысила размер среднемесячной заработной платы населения в НСО на 1214,9 руб.

Таким образом, проведенный анализ кадровой работы в Новосибирском филиале страховой компании ООО «Росгосстрах» показал:

организация работы по найму персонала удовлетворительная, разработан целый комплекс нормативных и методических документов, что подтверждает низкая текучесть персонала;

в системе мотивации и стимулирования персонала основное место занимает четко выстроенная система премирования. Согласно результатам исследования, чем выше ступень иерархической лестницы, на которой стоит сотрудник страховой компании, тем больше элементов входит в мотивационный пакет;

анализ системы обучения персонала организации показал, что она недостаточно полно учитывает потребности компании, формируется эпизодично. Существенным недостатком является отсутствие контролирующих мероприятий по оценке эффективности обучения, удовлетворенности работников системой обучения.

# **3. Направления совершенствования кадровой работы филиала ООО «Росгосстрах» Новосибирской области**

## **3.1 Программа мероприятий по совершенствованию системы подготовки и повышения квалификации персонала**

В связи с существенными изменениями во всех сферах жизни, динамичным развитием технологий, сложности «успевать за ними», организационное обучение становится насущной необходимостью и ключевым направлением для компании. Подготовить персонал компании к решению новых, более сложных задач возможно только через систему обучении и развития сотрудников.

Вопрос о построении системы обучения в компании становится актуальным прежде всего тогда, когда компания постоянно и систематически обучает большое количество сотрудников (например, своим продуктам) и развивает навыки, необходимые сотрудникам для решения профессиональных задач.

Особенностью страховых компаний, активно работающих с физическими лицами, является постоянная потребность в привлечении страховых агентов (консультантов по страхованию). Это, как правило, внештатные сотрудники, которые набираются постоянно. Обычно в крупных компаниях группы страховых агентов набираются по 15-20 человек 2-3 раза в месяц. Часто люди, набранные в группы, не имеют опыта в страховании и опыта продаж вообще. Естественно, этих новых страховых агентов необходимо обучать страховым продуктам компании, технологии работы с клиентами и т.д. В этом случае основной задачей специалистов по обучению становится создание программ обучения для агентов-новичков и систематическое проведение данных программ.

Единственно верный способ решить эти проблемы - построить в компании систему обучения, которая позволит эффективно решать задачи, поставленные руководством компании перед HR-департаментом по формированию у сотрудников знаний и навыков, необходимых для развития компании в современных условиях.

Чтобы система обучения смогла занять достойное место в системе HR, необходимо решить следующие задачи:

. На этапе привлечения в компанию новых сотрудников менеджеры по подбору персонала должны обеспечивать сбор информации о квалификации этих сотрудников в целях определения их потребности в обучении. Эта информация должна систематизироваться и передаваться специалистам по обучению.

. Когда новые сотрудники принимаются в компанию и проходят этап адаптации, система обучения должна оптимизировать данный процесс. То есть новый сотрудник должен получить информацию о компании, ее структуре, ее продуктах, стандартах работы и т.д. Сделано это должно быть очень структурно, планомерно и в сжатые сроки.

. Обучающие мероприятия должны быть направлены на удовлетворение требований должностных инструкций сотрудников. То есть именно эти требования к сотрудникам, описанные в должностных инструкциях, должны определять, какое обучение прежде всего необходимо проводить (естественно, требования должностных инструкций, в свою очередь, должны сводиться к профессиональным задачам, реально решаемым сотрудниками в процессе своей работы).

. Обучение должно быть неразрывно связано с планированием карьеры сотрудников, с возможностью их продвижения. Если сотрудники понимают, что обучение даст им возможность решать более серьезные и интересные задачи, а следовательно, осуществлять свой карьерный рост, это формирует мощный мотивационный фактор на обучение и работу в компании.

. Обучение и развитие персонала должны быть увязаны с системой оплаты труда. Обученные и более квалифицированные сотрудники должны иметь возможность зарабатывать больше.

. Планомерная и систематическая оценка результатов обучения должна стать основой для реализации пункта 4 и пункта 5, а также давать информацию для анализа существующих программ обучения, способствовать определению потребности в обучении.

Система обучения, которая создается в страховой компании ООО «Росгосстрах», должна, прежде всего, обеспечивать выполнение следующих функций:

обучающая функция - проведение силами сотрудников учебного центра (отдела обучения) коммуникативных тренингов, продуктовых тренингов, презентаций компании и новых страховых продуктов, консультаций и тому подобных мероприятий;

организационная функция - организация лекций и семинаров по страховым продуктам с привлечением сотрудников компании, организация консультаций, практикумов в компании и привлечение внешних провайдеров для обучения;

контролирующая функция - проведение коллоквиумов, тестирования, зачетов, аттестации и т.п.

Построение эффективной системы обучения должно базироваться на следующих принципах:

в обучающих программах обязательно должно учитываться содержание профессиональной деятельности сотрудников, проходящих обучение;

задачи обучения должны быть четкими, ясными и ориентированными прежде всего на решение профессиональных рабочих ситуаций;

при разработке программ обучения необходимо учитывать исходный уровень подготовки обучаемых;

полученные в ходе обучения знания и навыки должны обязательно находить свое отражение и применение на практике;

необходимо поддерживать мотивацию к обучению как со стороны сотрудников, так и со стороны их непосредственных руководителей;

в процессе обучения сотрудники обязательно должны информироваться об эффективности их обучения.

Основные направления работы по обучению персонала в страховой компании ООО «Росгосстрах» должны быть ориентированы:

на обучение агентов;

обучение штатных менеджеров по продажам;

обучение новых штатных сотрудников продуктам компании;

обучение всех сотрудников новым продуктам компании.

В соответствии с потребностями филиала и требованиями страхового рынка Новосибирска нами была разработана следующая программа обучения для Новосибирского филиала ООО «Росгосстрах» на 2013 г.

Тематическое содержание программы повышения профессиональной подготовки кадров можно разделить на четыре раздела:

- основы страхового права;

основы теории и практики страхования;

основы психологии и социологии;

тренинги делового общения.

Раздел первый - основы страхового права. Занятия по данной тематики предлагается проводить в зависимости от необходимости в их проведении. Так как страхование в России считается относительно молодой отраслью, то законодательная база мягко говоря несовершенна. Принимаются новые законы, постановления, нормативные акты. Сотрудникам сложно самостоятельно ориентироваться в таком количестве информации. Процесс обучения может проводиться, как самостоятельно ответственным лицом за обучение, так и с привлечением специалистов в области страхового права. Занятия рекомендуется проводить для всех сотрудников филиалов и агентов. Необходимость занятий такой тематики очевидна, так как чем более осведомлены будут работники о нормативно правовой базе той деятельности, которой они занимаются, тем менее они будут допускать погрешностей.

Примерное содержание занятий на следующую тематику:

. Изменение принципов страхования в Гражданском и Налоговом кодексах.

. ФЗ «Об организации страхового дела в РФ».

. Глава 48 ГК РФ «Страхование».

Главная цель второго раздела программы переподготовки кадров - обеспечить страховых агентов информацией по грамотному оформлению полюсов, профессиональной консультацией страхователей, а так же знакомство с новыми видами страховых услуг СК «Росгосстрах».

Примерное содержание занятий на следующую тематику:

. Страхование ответственности вводимых с 2013 гг.;

. Страхование имущества юридических и физических лиц.

. Добровольное медицинское страхование, страхование от несчастного случая.

. Страхование автотранспорта.

Третий раздел программы переподготовки является не менее важным, чем два предыдущих. Современному человеку очень важно быть стрессоустойчивым, сдержанным, коммуникабельным. Изучение психологии и социологии помогают человеку адаптироваться к меняющемуся ритму жизни, позволяет избегать психологических стрессов, дискомфортом.

Примерное содержание занятий на следующую тематику:

. Тренинги стрессоустойчивости.

. Формирование команды.

. Деловые коммуникации.

. Психологическая адаптация.

Четвертый раздел - тренинги делового общения важен для создания и поддержания благоприятного имиджа сотрудников компании. Данный раздел нацелен на формирования у сотрудников навыков делового общения.

Примерное содержание занятий на следующую тематику:

. Правила ведения телефонных переговоров.

. Эффективная работа с сопротивлениями и возражениями клиентов.

. Эффективный контакт с клиентом как основа продаж страховых продуктов.

. Технология переговоров с клиентом.

График реализации предлагаемых учебных мероприятий представлен в таблице 28.

Все занятия рекомендуется проводить в виде тренингов и ролевых игр. На занятиях одновременно могут присутствовать, как сотрудники продающего подразделения, так и страховые агенты. Занятия желательно проводить в конференц-зале, в непринужденной обстановке, а так же некоторые тренинги можно в помещении филиала. Важным моментом является то, что обучение может осуществляется без отрыва от работы.

Таблица 28. Программа предлагаемых учебных мероприятий Новосибирского филиала ООО «СК «Росгосстрах» на 2013 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Месяц проведения семинара | Тема | Целевая аудитория | Затраты на обучение, руб. |
| Март | «СТРЕСС - МЕНЕДЖМЕНТ» | Штатные работники Компании. | 30 000 |
| Март | Базовый курс - 1 («ООО «СК «Росгосстрах», «Введение в страхование», ОСАГО, КАСКО) | Новые агенты без опыта работы. |  |
| Март | Базовый курс - 2 (спецпрограммы по страхованию ТС, НС) | Новые агенты без опыта работы после Базового курса - 1. Опытные агенты. |  |
| Март | Эффективная работа с сопротивлениями и возражениями клиентов | Штатные работники и агенты | 30 000 |
| Март | Базовый курс -2 (спецпрограммы по страхованию ИЮЛ, ИФЛ) | Новые агенты без опыта работы после Базового курса - 1. Опытные агенты. |  |
| Март | «Эффективный контакт с клиентом как основа продаж страховых продуктов» | Новые агенты, новые работники Компании | 28 000 |
| Март | Основы планирования для продавцов страховых услуг | Агенты после Базового курса. Опытные агенты. |  |
| Апрель | Базовый курс - 2 (Имущество, ВЗР, спецпрограммы по автострахованию) | Новые агенты без опыта работы после Базового курса - 1. Опытные агенты. |  |
| Апрель | » Выявление потребностей» | Агенты после Базового курса. Опытные агенты. | 32 000 |
| Май | Деловые коммуникации | Штатные работники Компании. | 22 000 |
| Май | Формирование команды | Штатные работники Компании. | 24 000 |
| Июнь | Изменения в законодательстве | Штатные работники и агенты. | 8 000 |
| Июнь | Базовый курс - 3 (спецпрограммы по новым видам страхования) | Штатные работники и агенты. |  |
| Июль | Базовый курс - 1 («ООО «СК «Росгосстрах», «Введение в страхование», ОСАГО, КАСКО) | Новые агенты без опыта работы. |  |
| Июль | Базовый курс - 2 (спецпрограммы по страхованию ТС, НС) | Новые агенты без опыта работы после Базового курса - 1. Опытные агенты. |  |

Сотрудники компании непосредственно заинтересованы в проведении обучающих программ по нескольким причинам:

. Освещаемые вопросы напрямую связанны с их профессиональной деятельность. Поэтому полученная информация позволит им сэкономить время на самостоятельный поиск нужной им информации;

. Получение новой информации, овладение новыми навыками способствует развитию сотрудников, продвижению по служебной лестнице наиболее целеустремленных и талантливых;

. За время обучения они могут показать свои способности, их может заметить начальство, тем самым их продвижение по служебной лестнице ускориться.

## **3.2 Оценка экономической эффективности**

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо сопоставить единовременные и текущие затраты по их реализации с выгодой, которую получит ООО «Росгосстрах» в результате их внедрения.

Экономическая эффективность F(t) определяется соотношением финансовых затрат Z(t) и результатов P(t). Тогда разность между финансовыми результатами и затратами есть не что иное, как поток реальных денег или абсолютная коммерческая эффективность управления:

(t) = Pi(t) - Zi(t) (1)

Показатель относительной экономической эффективности определяется отношением величины абсолютного конечного результата к затратам и отражает уровень доходности:

(t) = Pi(t) / Zi(t). (2)

В свою очередь финансовые затраты Zi(t) включают единовременные и текущие затраты на разработку и функционирование проекта по совершенствованию управленческого развития:

(t) = Оi(t)+ Тi(t) (3)

где Оi(t) - единовременные затраты, связанные с разработкой и реализацией проекта.

Тi(t) - текущие эксплуатационные затраты на осуществление организационного проекта по совершенствованию управленческого развития в организации.

Рассчитаем финансовые затраты на осуществление данного проекта в ООО «Росгосстрах».

Таблица 29. Финансовые затраты

|  |  |
| --- | --- |
| Статья затрат | Расчет |
| **1. Единовременные затраты** |  |
| - оплата услуг сторонних тренеров и разработка программы (условно) | 20 000 руб. |
| - затраты на внедрение системы обучения персонала | Затраты на разъяснение новой системы обучения = часовая ставка менеджера по персоналу× кол-во часов = 76,1 руб.×1,5 ч = 114,15 руб. |
| - затраты на рекламу о вакансии | затраты в СМИ = стоимость размещения в «Хочу работать»×кол-во выходов + стоимость размещения в «Работа»×кол-во выходов = 3500 руб. × 2 раза + 4200 × 2 раза = 15 000 руб. |
| - затраты на отбор персонала по анкетам | часовая ставка менеджера по персоналу× кол-во анкет × кол-во часов на 1 анкету × кол-во анкет = 76,1 руб.×100×0,12 ч ×50 анкет = 45660 руб. |
| - канцелярские и типографские расходы на анкеты, бланки опросника | Затраты на канц. товары× кол-во кандидатов = 20 руб. × 30 чел. = 600 руб. |
| - затраты на отбор персонала по результатам тестирования | часовая ставка менеджера по персоналу× кол-во часов на 1 тест × кол-во чел. = 76,1 руб.× 0,25×30 = 570,75 руб. |
| - создание базы резервных кандидатов | часовая ставка менеджера по персоналу× кол-во часов = 76,1× 1,5 ч. = 114,15 руб. |
| **Итого:** | **82 059,05 руб.** |
| **2. Текущие затраты** |  |
| - затраты на обучение персонала (см. табл. 3.1) | 330 000 руб. |
| - затраты на заработную плату менеджера по персоналу | Оклад + отчисления в ПФР + премия = 14 000 руб. + 14 000 ×0,36 + 3000 = 22 040 руб. |
| **Итого:** | **352 040 руб.** |

После обучения могут быть достигнуты следующие цели:

увеличение сбора страховых премий;

снижение оттока клиентов;

снижение текучести кадров;

повышением удовлетворенности обслуживанием у клиентов;

рост профессионализма эффективных продавцов;

повышение эффективности управления филиалом и его структурных подразделений;

осуществление изменений и новых проектов;

совершенствование коллективной работы;

разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Таблица 30. Экономический эффект от внедрения проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Статья | Расчет |
| - от снижения текучести (предполагается снижение текучести до 13%) | средние затраты на подбор, обучение и адаптацию работников × кол-во увол. человек = 28000 × 5 = 140 000 руб. |
| увеличение сбора страховых премий; снижение оттока клиентов; повышение удовлетворенности обслуживанием у клиентов | увеличение чистой прибыли на 3% = 12405,44 тыс. руб. × 0,03 = 372163,2 руб. |
| - доходы от обучения, выраженные в улучшении качества исполнения обязанностей | Средний% использования навыков в работе× заработную плату сотрудника = 21 000 руб. × 67% × 15 человек = 217 350 руб. |
| **Итого:** | **729513,2 руб. в год (60792,77 в месяц)** |

Для принятия управленческого решения о начале внедрения проекта информации об общей стоимости проекта недостаточно, необходимо рассчитать показатели экономической эффективности.

Таблица 31. Поток реальных денег от реализации проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Затраты Zi (t), руб. | Поступления от реализации проекта Pi (t), руб. | Поток реальных денег, руб. Fi(t)=Pi (t) - Zi (t) |
| сентябрь | 82059,05/4 = 20514,76 | 0 | -20514,7625 |
| октябрь | 20514,76 | 0 | -20514,7625 |
| ноябрь | 20514,76 | 0 | -20514,7625 |
| декабрь | 20514,76 | 0 | -20514,7625 |
| январь | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| февраль | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| март | 29336,67 | 60792,77 | 31 456,10 |
| апрель | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| май | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| июнь | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| июль | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| август | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| сентябрь | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| октябрь | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| ноябрь | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| декабрь | 29336,67 | 60792,77 | 31456,1 |
| Итого | 434099,05 | 729513,2 | 295414,15 |

Экономический эффект (абсолютный): Fi= 729513,2 - 434099,05 = 295414,15 руб.

Экономический эффект (относительный): Ui=729513,2/434099,05 = 1,68

Таким образом, предлагаемый проект по совершенствованию системы обучения персонала в страховой компании ООО «Росгосстрах» является экономически и социально обоснованным.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;

увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

укрепление корпоративной культуры организации;

повышение уровня приверженности работников своей организации;

снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;

предотвращение ущерба от наступления рисковых событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;

снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;

улучшение координации действий работников;

рост способности работать в команде;

возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

# **Заключение**

В условиях конкурентной среды способность страховых компаний развивать, сохранять и активно использовать нематериальные активы стала предпосылкой успеха. Нематериальные активы являются основным источником конкурентного преимущества и создают более 75% рыночной стоимости предприятия.

В управлении страховыми компаниями происходит сдвиг от управления материальными активами к управлению стратегиями, которые основываются на использовании нематериальных активов. На фоне бурно развивающихся технологий, усиливающейся конкуренции, меняющегося законодательства формирование и реализация стратегии должны стать постоянными процессами, в которых задействованы все сотрудники страховой компании.

Роль персонала как основного ресурса в повышении конкурентоспособности организации не подвергается сомнению в работах специалистов по стратегическому управлению. Тем не менее, именно в страховом бизнесе обеспечение компаний высокопрофессиональным, клиентоориентированным персоналом стоит особенно остро. Одной их основных причин сложившегося положения является неразвитость инфраструктуры страхового рынка, острый недостаток профессиональных кадров, специфика бизнеса, нуждающаяся в кадрах, способных не только обеспечить страховую услугу, но и установить соответствующие этой услуге особые доверительные отношения с клиентом.

В настоящее время возрастает роль стратегической направленности управления персоналом. Роль персонала как основного ресурса в обеспечении конкурентных преимуществ товаров и услуг, производимых предприятием, не подвергается сомнению в работах специалистов по стратегическому управлению. Следствием этого является объективный научный интерес к поиску инструментария, позволяющего объективно оценить функционирование системы управления персоналом, разработать и реализовать кадровую политику.

Главной целью кадровой политики является создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда и повышении эффективности производства.

В данном исследовании были обобщены изложенные в специальной литературе теоретические взгляды на кадровую политику, уточнено и дополнено общепринятое понимание подходов к ее формированию и совершенствованию, что может стать основой для дальнейшего изучения этой темы.

Кадровая политика предприятия складывается под влиянием факторов, свойственных его внешней и внутренней среде. Благоприятная ценовая конъюнктура внешних рынков в сочетании с позитивными внутренними факторами развития экономики страны и отрасли предполагают стабильную работу предприятия.

Стратегическое управление ориентировано на достижение долгосрочных организационных целей на основе использования ключевого ресурса организации - конкурентоспособного персонала, готового к своевременным качественным изменениям в процессе реализации миссии и достижения стратегических целей организации.

Организация должна создать эффективную систему мотивации, целью которой являются привлечение, удержание и побуждение к эффективному труду работников, квалификация и результативность которых обеспечивают успешное выполнение миссии и достижение целей с минимальными затратами

Анализ кадровой работы в филиале ООО «Росгосстрах» по Новосибирской области показал, что:

- организация работы по найму персонала удовлетворительная, разработан целый комплекс нормативных и методических документов, что подтверждает низкая текучесть персонала;

в системе мотивации и стимулирования персонала основное место занимает четко выстроенная система премирования. Согласно результатам исследования, чем выше ступень иерархической лестницы, на которой стоит сотрудник страховой компании, тем больше элементов входит в мотивационный пакет;

анализ системы обучения персонала организации показал, что она недостаточно полно учитывает потребности компании, формируется эпизодично. Существенным недостатком является отсутствие контролирующих мероприятий по оценке эффективности обучения, удовлетворенности работников системой обучения.

Особенностью страховой компании ООО «Росгосстрах», является постоянная потребность в привлечении страховых агентов (консультантов по страхованию). Это, как правило, внештатные сотрудники, которые набираются постоянно. Часто люди, набранные в группы, не имеют опыта в страховании и опыта продаж вообще. Естественно, этих новых страховых агентов необходимо обучать страховым продуктам компании, технологии работы с клиентами и т.д. В этом случае основной задачей специалистов по обучению становится создание программ обучения для агентов-новичков и систематическое проведение данных программ.

Подводя итог, следует отметить, что эффективность внедрения системы обучения персонала зависит от того, насколько оно увязано со стратегическими целями компании. Обучение работников в отрыве от организационных целей без создания соответствующих условий для его проведения рискует превратиться в пустую трату времени и денег. Напротив, организация успешного тренинга - обучения способствует повышению приверженности работников к компании, в которой они работают, повышению лояльности персонала и уровня его трудовой мотивации.

В заключение хотелось бы упомянуть еще один важный аспект в создании эффективной системы обучения. Таким аспектом является поиск ответов на вопрос о возможностях повышения отдачи от процесса обучения. Представляется, что для решения данной задачи в компании необходимо:

планомерно и системно осуществлять процесс обучения;

проводить структурную реорганизацию работы обученных сотрудников с целью их мотивации на обучение и развитие;

обеспечивать активное использование полученных знаний в профессиональной деятельности;

повышать уровень ответственности обученных сотрудников;

привлекать обученных сотрудников к формированию предложений по улучшению качества их работы, повышению ее эффективности;

систематически проводить мониторинг рынка образовательных услуг в области страхования;

собирать информацию об опыте обучения других компаний (страховых и прочих, занимающихся активными продажами).

Система обучения в страховой компании должна стать важным инструментом, позволяющим решать задачи по следующим направлениям:

для сотрудников компании - это нематериальная мотивация, формирование лояльности к компании, повышение профессионального уровня, личностный рост и развитие;

для компании - это средство достижения стратегических целей, средство, облегчающее проведение организационных и прочих изменений в компании, средство повышения ценности человеческих ресурсов, формирование имиджа успешной, динамично развивающейся компании, использующей передовые технологии работы, для клиентов компании - это гарантия профессионального подхода к работе с каждым клиентом, повышение качества обслуживания, формирование лояльности клиентов к компании, приверженности к бренду.

# **Список использованной литературы**

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова. Управление персоналом. - М.: Академия, 2012. - 224 с.

2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник. - М.: Современная школа, 2010. - 448 с.

. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах. - М.: Проспект, 2011. - 96 с.

. Веснин. В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. - М.: проспект, 2013. - 688 с.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2009. - 540 с.

. Гаврилова О. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - №6. - С. 41 - 55.

. Горнаков Э.И., Костюкевич Е.Н., Метельская Е.В. Управление персоналом. - М.: ИВЦ Минфина, 2011. - 560 с.

. Грызенкова Ю.В., Бабурин А.С. Технология управленческого мониторинга / Ю.В, Грызенкова, А.С. Бабурин // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2010. - №8. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://financier.consultant.ru/pbi/list/2010/0827.html.

. Грызенкова Ю.В., Журавин С.Г., Соломатина А.С. Стратегическое управление персоналом в страховой компании: проблемы, теория и практика: монография / Ю.В. Грызенкова, С.Г. Журавин, А.С. Соломатина. - М.: МАКСС-Групп, 2012. - 194 с.

. Дефицит страховых кадров: реальность или иллюзии? / Ю.В. Грызенкова // Управление в страховой компании. 2009. - №3. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://base.garant.ru/5853685/

. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.И. Стадниченко, О.Н. Полякова, Л.П, Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2009. - 576 с.

. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. - М.: Инфра-М, 2011. - 352 с.

. Журавин С.Г., Немцев В.Н., Теренина Н.В. Управление персоналом страховых компаний на основе маркетинговых подходов: монография / С.Г. Журавин, В.Н. Немцев, Н.В. Теренина. - Магнитогорск, ГОУ ВПО «МГТУ», 2009. - 198 с.

. Журавин С.Г., Соломатина А.С. Разработка сбалансированной системы показателей (ССП) для управления персоналом в страховой компании / С.Г. Журавин, А.С. Соломатина // Вестник Государственного университета управления, 2011. - №26. - С. 70-76.

. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований. - М.: Институт психологии РАН, 2010. - 248 с.

. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: учебно-методический комплекс. - М.: Изд. Центр ЕАОИ. 2008. - 320 с.

. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебник. - М.: КноРУс, 2012. - 368 с.

. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 448 с.

. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебник / А.Я, Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2010. - 304 с.

. Корнийчук Г.А., Козинцева С.В. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала: учебник. - М.: Омега-Л, 2012. - 192 с.

. Лысенко Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших // Отдел кадров. - 2009. - №3. - С. 36 - 38.

. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Журнал «Управление персоналом», 2004. - 216 с.

. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. - М.: Юрайт-Издат, 2013. - 496 с.

. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение / Е.Б. Могрунов. - М.:Юрайт, 2011. - 576 с.

. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика / С.К. Мордовин. - СПБ.: Питер, 2007. - 304 с.

. Никифорова Н.А. Краткий курс по управлению персоналом / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2011. - 128 с.

. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К. X., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: Методологический подход. - М.: Альфа-Пресс, 2011. - 752 с.

. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. - М.: Альфа-Пресс, 2010. - 672 с.

. Одегов Ю.Г. Организация службы управления персоналом. Современный подход / Ю.Г. Одегов, Л.Р. Котова. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 168 с.

. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов: - М.: Финстатинформ, 2007. - 267 с.

. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник. - Спб.: Питер, 2010. - 432 с.

. Селютина А.В. Деловая оценка персонала: авторская методика // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - №6. - С. 28-34.

. Семенихин В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2011. - 160 с.

. Сотникова С.И., Немцева Ю.В. Маркетинговая концепция персональной ориентации. // Известия академии труда и занятости. - 2005. - №3-4. С. 23-36.

. Строителева, Т.Г. Кадровая политика / Т.Г. Строителева // Труд и социальные отношения. - 2005. - №4. - С. 64-69.

. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Инфра-М, 2008. - 358 с.

. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. - М.: КноРУс, 2011. - 536 с.

. Шапиро С.А. Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 224 с.

. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: Норма, 2003. - 992 с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |