

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н. Резник С.Д.

подп. _____ и, фамилия

число _____ месяц _____ год _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление системой обучения персонала в страховой компании (на примере филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области)»

(наименование темы)

Автор работы _____ Кочетова Д.А.

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120288-2016 Группа МЕН 44

(номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Черниковская М.В. _____

дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ Черниковская М.В.

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования _____ Черниковская М.В.

Управленческие решения и их обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ Черниковская М.В.

Нормоконтролер _____ Черниковская М.В.

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Кочетовой Дарьи Алексеевны

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: «Управление системой обучения персонала в страховой компании (на примере филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области)

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений и рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала в страховой компании.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические аспекты управления системой обучения персонала в страховой компании» были рассмотрены сущность и роль обучения персонала, основные направления обучения, разработана методика исследования практики обучения персонала в страховой компании.

Во втором разделе «Анализ практики обучения персонала в страховой компании (на примере филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области)» был проведен анализ планирования обучения персонала, исследованы методы развития персонала, проанализировано повышение квалификации персонала в страховой компании.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала в страховой компании» были разработаны мероприятия по совершенствованию обучения персонала в страховой компании, разработана модель внедрения обучения персонала за пределами компании, а также проведена оценка экономической эффективности обучения персонала в страховой компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ....	9
1.1. Сущность и роль обучения персонала в страховой компании.....	9
1.2. Направления обучения персонала в страховой компании.....	15
1.3. Методика исследования практики обучения персонала в страховой компании.....	24
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ФИЛИАЛЕ ПАО «РОСГОССТРАХ» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	29
2.1. Анализ планирования обучения персонала в страховой компании...	32
2.2. Анализ методов развития персонала в страховой компании.....	40
2.3. Анализ повышения квалификации персонала в страховой компании.....	50
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ.....	60
3.1. Мероприятия по совершенствованию обучения персонала в страховой компании.....	60
3.2. Рекомендации по внедрению обучения персонала за пределами компании.....	69
3.3. Оценка экономической эффективности обучения персонала в страховой компании.....	74
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Структура филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области.....	92

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Анкета по изучению практики обучения персонала в компании.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Сводные результаты анкетного опроса.....	100

ВВЕДЕНИЕ

Вхождение России в мировую экономическую систему и устранение искусственно созданных торгово-экономических барьеров не только открыло новые горизонты и возможности для российских предприятий. Обратной стороной медали стала жесточайшая конкуренция.

Сегодня очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, стратегии, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Многие организации, в том числе и страховые, столкнулись с необходимостью искать наиболее действенные пути повышения производительности и эффективности труда.¹

Страховой рынок России, демонстрирующий в последние годы высокие темпы роста, вносит все более весомый вклад в общеэкономическое развитие и решение социальных проблем страны. Востребованность различных видов страхования делает эту сферу весьма привлекательной для молодых специалистов, желающих сделать карьеру в страховой компании.

¹ М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Организация обучения персонала компании [Текст]: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2013. – 7-8 с.

Однако, несмотря на большое количество претендентов на рабочие места, страховые организации испытывают серьезный недостаток кадров.²

Для работы в сильной, динамично развивающейся страховой компании необходимо обладать знаниями и навыками, отвечающими современным потребностям бизнеса, а также знать все нюансы работы страховых организаций, испытывающих потребности не только в экономистах, бухгалтерях, юристах, но и в профессионалах, понимающих отраслевую специфику и умеющих работать с многообразными страховыми продуктами.

В настоящее время в страховых компаниях сформировались различные системы найма и обучения сотрудников продающих подразделений в зависимости от организационной структуры, специализации компании (страхование жизни или иные виды страхования), объемов бизнеса или доли на страховом рынке и ряда других факторов.

В идеале обучение призвано передавать работникам 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 вовлеченности в ее дела.³

Актуальность данной проблемы в современных рыночных условиях усиливается и тем, что обучение и развитие персонала напрямую влияет на повышение производительности и эффективности труда, что неизменно приводит к более эффективной и конкурентоспособной работе любой компании.

Недостаточная разработанность проблемы и ее актуальность определили цель, задачи, объект, предмет, а также структуру и содержание исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка направлений и рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала в страховой компании.

² Хмельник Ю. Профессиональное образование в сфере страхования: Состояние и проблемы [Текст] / Ю. Хмельник // Высшее образование в России: Научно-педагогический журнал Комитета по высшей школе Мин-ва науки, высшей школы и тех. политики Рос. Федерации, 2011 . – №6 . – С. 162-165.

³ М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Журнал "Управление персоналом", 2011. – 216 с.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучена сущность и роль обучения персонала в страховой компании;
2. Выявлены направления обучения персонала в страховой компании;
3. Разработана методика исследования практики обучения персонала в страховой компании;
4. Проведен анализ планирования обучения персонала в страховой компании;
5. Проанализированы методы развития персонала в страховой компании;
6. Проанализирован квалификационный состав персонала в страховой компании;
7. Разработаны мероприятия по совершенствованию обучения персонала в страховой компании;
8. Разработаны рекомендации по внедрению обучения персонала за пределами компании;
9. Проведена оценка экономической эффективности обучения персонала в страховой компании.

Объект исследования – сотрудники филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области.

Предмет исследования – система обучения персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области.

Практическая значимость заключается в том, что реализация рекомендаций, предложенных в выпускной квалификационной работе, позволит обеспечить компанию высококвалифицированными работниками и будет способствовать максимально полной реализации трудового потенциала сотрудника для достижения поставленных целей.

Научная новизна заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала в страховой компании.

Выпускная квалификационная работа структурно состоит из трех разделов. В первом разделе «Теоретические и методические аспекты управления системой обучения персонала в страховой компании» были рассмотрены сущность и роль

обучения персонала, основные направления обучения, разработана методика исследования практики обучения персонала в страховой компании.

Во втором разделе «Анализ практики обучения персонала в страховой компании (на примере Филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области)» был проведен анализ планирования обучения персонала, исследованы методы развития персонала, проанализировано повышение квалификации персонала в страховой компании.

В третьем разделе «Разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала в страховой компании» были разработаны мероприятия по совершенствованию обучения персонала в страховой компании, разработана модель внедрения обучения персонала за пределами компании, а также проведена оценка экономической эффективности обучения персонала в страховой компании.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили данные филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области и официального сайта компании Росгосстрах.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

1.1. Сущность и роль обучения персонала в страховой компании

В последнее время большинство российских компаний уделяют достойное внимание вопросу обучения и развития персонала. Некоторые из них пользуются исключительно услугами внешних провайдеров, некоторые берут в штат одного-двух тренеров, которые периодически проводят тренинги, другие создают внутри компании достаточно большие структурные подразделения - корпоративные учебные центры в рамках HR-департаментов. Об обеспечении эффективности системы обучения в страховой компании пойдет речь в материале Ольги Перфиловой.⁴

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.⁵

⁴Перфилова О.Б. Построение эффективной системы обучения в страховой компании [Текст] / О.Б. Перфилова// Методический журнал "Управление в страховой компании". – 2012, № 1– С. 2.

⁵Медведев Ю.А., Пинкин Ю.В. Стартовый курс страхового консультанта [Текст]: учебное пособие. – Изд.: ИКЦ "МарТ", 2013. – 292 с.

Обучение персонала – это отрегулированный процесс получения навыков, умений, знаний под руководством руководителей, специалистов и наставников. Грамотное и своевременное обучение персонала увеличивает эффективность труда, улучшает отношения в коллективе, развивает корпоративную культуру и этику, способствует внедрению в организацию новейших инновационных технологий, что в конечном итоге оказывает влияние на конкурентоспособность организации и достижение ее стратегических целей.

Важность и необходимость обучения персонала неоспорима в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных инженерных систем, развитием информационных технологий. Для руководителей целью обучения персонала является воспроизводство, интеграция, формирование, подготовка персонала для управления, подготовка к самостоятельному принятию решений. Для сотрудников цель обучения, прежде всего — повышение профессиональной квалификации, получение знаний об организациях-партнерах, развитие вне профессиональной деятельности.

На сегодняшний день выделяются традиционные концепции обучения персонала:

- специализированное обучение, направленное на получение новых знаний и навыков на соответствующем рабочем месте. Такое обучение ориентировано на настоящее время или ближайшее будущее и гарантирует для работника сохранение рабочего места;

- многопрофильное обучение — направлено на многостороннее развитие сотрудника и способствует повышению его мобильности как внутри производства, так и за его пределами;

- обучение, ориентированное на личность — направлено на развитие качеств личности, которые заложены природой или приобретены в процессе производственной деятельности.

Предметом обучения персонала становятся: знания, навыки, умения, способы общения или поведения.

Обучение персонала может проводиться на рабочем месте либо с отрывом от производства — это зависит от используемых методов обучения персонала.

Обучение персонала непосредственно на рабочем месте происходит в привычной обстановке с использованием тех инструментов, оборудования, материалов, документации, которые будут применяться и в дальнейшей работе.⁶

Методами обучения персонала на своем рабочем месте являются:

- производственный инструктаж;
- наработка опыта;
- смена рабочего места;
- наставничество;
- привлечение работников ассистентами или стажерами;
- сотрудничество в проектных группах.

Обучение персонала с отрывом от производства может проводиться в производственных помещениях организации, учебных классах, колледже или обучающем центре. В процессе обучения применяются учебные пособия, упрощенные инструменты и оборудование.

Применяются следующие виды обучения персонала с отрывом от рабочего места — семинары, лекции, программированные курсы, конференции, тренинги, деловые игры, самостоятельное обучение, решение производственно-экономических задач с помощью моделей.⁷

Целью обучения персонала в отрыве от работы, прежде всего, является углубленная теоретическая подготовка сотрудников и обучение правильным действиям в производственной обстановке.

Повышение уровня квалификации работников увеличивает гарантии на сохранение рабочего места, вероятность повышения в должности, совокупный

⁶Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 258.

⁷Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л. Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С. 44-50.

доход организации, внутреннюю уверенность сотрудника и возможности самореализации.

В зависимости от целей, виды и методы обучения персонала работодатель может выбирать в каждом конкретном случае, исходя из опыта обучаемых сотрудников.⁸

Система обучения, которая создается в страховой компании, 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.⁹

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;

⁸Цели, виды и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Бизнес журнал [адрес в сети Интернет: <http://bbcont.ru/business/celi-vidy-i-metody-obucheniya-personala.html>]

⁹Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т.Ю. Стукен// Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. № 4. –С. 170-176.

- 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.¹⁰

Основные направления работы учебного центра (или отдела обучения) страховой компании могут быть ориентированы:

- на обучение агентов;
- обучение штатных менеджеров по продажам;
- обучение новых штатных сотрудников продуктам компании;
- обучение всех сотрудников новым продуктам компании.

Естественно, менеджер по обучению всегда должен решать не только, чему учить, но и где учить, какие ресурсы задействовать. Речь идет о внутреннем и внешнем обучении. Внутреннее обучение может быть обязательным и необязательным, внешнее обучение, как правило, необязательное.¹¹

В процессе создания и внедрения системы обучения решаются следующие задачи:

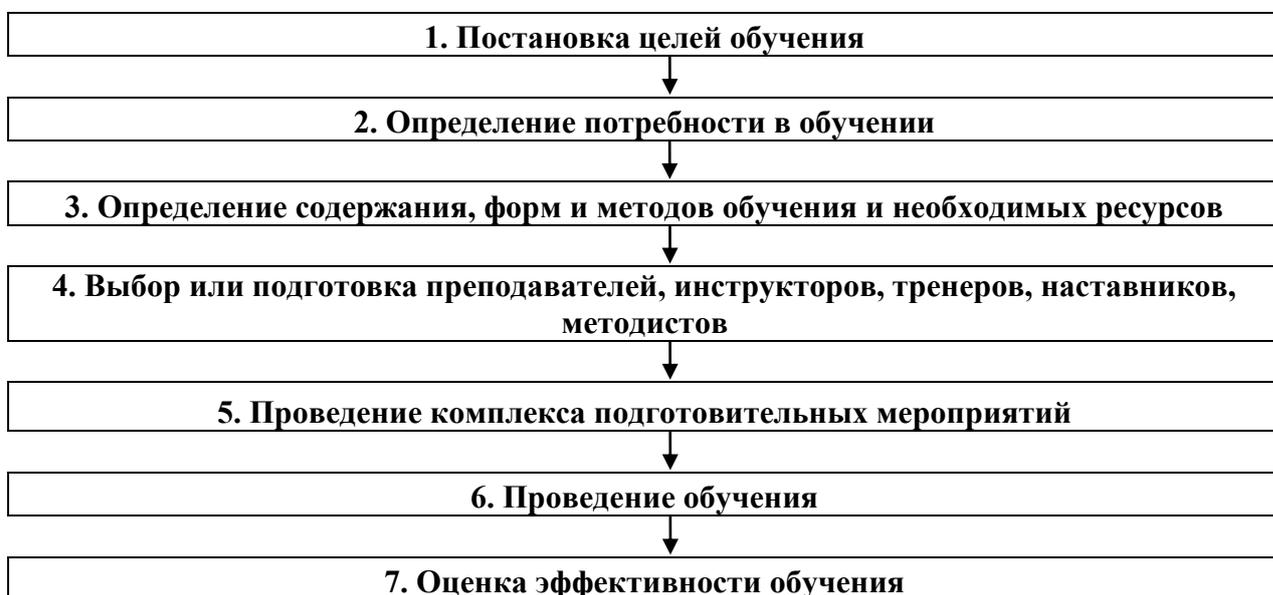


Рис. 1.1. Основные направления работы при организации обучения персонала

¹⁰Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала [Текст] / А. Михайлова // Кадровик.-2011. - №2. – С.115-124.

¹¹Малуев П.А. Управление персоналом [Текст]: учебно - практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2011. – 344 с.

Эффективность обучения зависит от того, насколько цели обучения и сам процесс обучения увязываются с общей стратегией, целями, миссией компании. Если обучение опирается на стратегию и цели компании, оно будет способствовать развитию компании.

Компания, которая решает активно внедрять систему обучения, должна, прежде всего, четко определить свои корпоративные цели и обеспечить открытость этих целей и своей стратегии развития для всех сотрудников компании. В случае если цели обучения вытекают из стратегических целей компании, обучение будет решать практические и реальные задачи профессионального развития сотрудников. Сотрудники компании будут четко видеть, и понимать, для чего нужны те или иные обучающие мероприятия, осознавать их важность для своего развития в компании, а, следовательно, будут высоко мотивированы на обучение.

Определяя потребность в обучении, необходимо опираться не только на требования и интерес самой компании в лице руководителей, но и на индивидуальные характеристики сотрудников (этой информацией, как упоминалось выше, специалистов по обучению должны обеспечить специалисты HR-отдела).¹²

Содержание обучающих мероприятий будет вытекать из целей обучения. Форма обучения - внутреннее обучение или внешнее обучение. Прежде всего, выбор формы обучения будет определяться размером бюджета. Необходимо рационально оценивать возможность и необходимость расходования ресурсов на внешнее обучение. Обычно на внешнее обучение компания отправляет руководителей среднего и высшего звена. Кроме этого, имеет смысл периодически отправлять на внешние открытые семинары и тренинги успешных и перспективных менеджеров по продажам, чтобы они имели возможность взглянуть на свою работу со стороны, получить новый опыт от других людей.¹³

¹²Алиев Б.Х. Страхование [Текст]: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 520 с.

¹³Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших [Текст]: психологический тренинг. – Изд.: Речь, 2011. – 176 с.

Очень важно при внешнем обучении обеспечить востребованность результатов этого обучения и проинформировать о них сотрудников до начала обучения. После такого обучения сотрудники должны получать более сложные и интересные задачи, у них должен расти уровень ответственности. В этом случае можно ожидать хорошего эффекта от внешнего обучения.

Что касается методов обучения, то на сегодняшний день их множество: лекции, семинары, тренинги, компьютерное обучение, деловые и ролевые игры, кейсы, обучение на рабочем месте, наставничество, стажировки. Выбор метода будет зависеть от целей и задач конкретной программы обучения.

Таким образом, обучение персонала — это отрегулированный процесс получения навыков, умений, знаний под руководством руководителей, специалистов и наставников. Важность и необходимость обучения персонала неоспорима в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных инженерных систем, развитием информационных технологий. В организациях применяются следующие виды обучения персонала — семинары, лекции, программированные курсы, конференции, тренинги, деловые игры, самостоятельное обучение, решение производственно-экономических задач с помощью моделей.

1.2. Направление обучения персонала в страховой компании

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

Росгосстрах – компания равных возможностей, категорически отвергающая любую дискриминацию на любых основаниях. Сотрудником компании может стать любой человек от 18 лет, независимо от национальности, вероисповедания и пола. В то же время принадлежность к тому или иному политическому,

религиозному и т.д. направлению должна оставаться личным делом каждого сотрудника, а любая форма пропаганды таких взглядов в офисе компании не приемлема.

Одной из главных ценностей является Развитие. Это означает, что компания постоянно работает над повышением качества работы, а также считает обязанностью и достоинством работника постоянное стремление к профессиональному и личностному самосовершенствованию. Компания считает своим долгом всецело содействовать развитию работников. С этой целью создана уникальная система обучения, а работники, зарекомендовавшие себя как профессионалы, могут участвовать в программе ротации в другой регион.

Компания стремится создать такую корпоративную культуру, в которой нормой будет уважение не только к профессиональным качествам коллег, но и к личности каждого работника. Уважение должно проявляться не только в стиле общения, но и в исполнении взаимных обязательств, в учете интересов и потребностей каждого из работников.

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

- Школа страхового агента (ШСА)
- Бизнес-школа (БШ);
- дистанционное обучение;
- обучение в Корпоративном Университете.

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, ролевые игры, учебное видео, виртуальные классы.

Все начинающие агенты проходят базовое обучение, чтобы приобрести необходимые навыки работы с клиентом, начиная от назначения встречи до установления долгосрочных отношений, а также приобретают необходимые знания о страховых продуктах и страховом бизнесе компании «Росгосстрах».

Для опытных агентов выстроена система непрерывного повышения профессионализма в продажах. Для тех, кто выбрал специальность менеджера агентской группы, разработаны курсы по управленческим навыкам. Обучение ведут более 115 корпоративных тренеров по централизованно разработанным программам на основе единых стандартов качества компании «Росгосстрах».¹⁴

Цель обучения и развития сотрудников в ШСА: обучение продуктам и технологиям продаж страховых и финансовых продуктов, обучение технологиям/алгоритмам работы сотрудников продающих подразделений (агентов/СК, МОПов, МКП), специалистов, руководителей.

Принципы планирования. Обучение планируется исходя из:

- 11 приоритетных задач / общесистемных проектов (НПФ, РГС-кредит, Жизнь и т.п.) на 2011 г.;
- планов по набору новых агентов (Железный поток);
- оперативных задач по продажам в филиале;
- запросов руководителей подразделений;
- поручений Центрального офиса / Руководства филиала.

На уровне филиала план по обучению должен составляться на квартал (с разбивкой на месяцы). План должен включать в себя:

- подразделение филиала;
- количество и должности обучаемых;
- программы обучения (название).

План по обучению ШСА согласуется с профильными Заместителями и утверждается Директором Филиала.

На системном уровне (для предоставления в Управление по развитию и обучению) Центрального Офиса: планируемое количество обученных сотрудников и количество тренинговых (аудиторных 1) дней. При этом нормативное количество чисто аудиторных дней в месяц на одного специалиста по обучению не может быть менее 11 (52% рабочего времени).

¹⁴ Официальный сайт компании Росгосстрах [Электронный ресурс] // [адрес в сети <http://www.rgs.ru/carrier/bizschool/index.wbp>]

На Портале обучения и развития не менее чем за 2 недели до начала квартала размещается опрос, в котором, выбрав свой регион, необходимо внести в каждый месяц квартала:

- кол-во сотрудников, запланированных к обучению по всем программам (эта цифра берется из итоговых планов, составляемых на уровне филиала);
- кол-во тренинговых (аудиторных) дней обучения.

Планирование обучения, которое проводят специалисты по обучению, должно происходить в разбивке по месяцам (в рамках отчетного квартала). Допускается коррекция проводимых программ в рамках зафиксированного в начале квартала количества обучаемых.

Если специалистов по обучению несколько, то при планировании указываются данные каждого отдельно. При внесении в планы показателей ниже нормативных, необходимо указать причину (отпуск тренера, другая загрузка и т.п.).

Ответственный за полноту и корректность внесения данных в опрос и Модуль «Учебный Центр» по всем проектам – руководитель HR-службы филиала.

Данные по количеству обученных и тренинговым (аудиторным) дням анализируются по информации, внесенной в Модуль «Учебный Центр» на последний рабочий день месяца квартала. В крайних случаях допускается внесение информации о мероприятиях, проведенных в последней декаде месяца, до 3-го числа следующего.

При оценке результатов выполнения плана анализируются только мероприятия:

- в статусе «Close»;
- в которых ФИО тренера ШСА указано в одном из полей «Преподаватель 1-7»;
- в которых полно и корректно заполнены следующие поля: «Ответственный», «Преподаватель 1-7», кол-во участников/стажеров, наименование программы, кол-во часов.

Расчет количества тренинговых дней идет без учета времени, затраченного на дорогу к месту проведения обучения.

Критерием оценки является % выполнения плана обучения (количество обученных) плюс количество проведенных аудиторных тренинговых дней.

Информация о выполнении плана обучения отправляется в филиал на имя HR-руководителя и специалиста по обучению до 10 числа месяца, следующего за отчетным.

Бизнес-школа создана в 2005 году для обучения руководителей системы «Росгосстрах» навыкам управления, коммуникации, развития в области страхования и маркетинга. За 10 лет работы в стенах Бизнес-школы прошли обучение более 40 тысяч сотрудников не только компании «Росгосстрах», но и компаний-партнеров. Бизнес-школа представлена в Москве и пяти федеральных округах (города Челябинск, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Ярославль, Санкт-Петербург).

Более 20 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 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.

Все занятия в бизнес - школе проводятся в форме тренингов, деловых и игровых симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп. Количество лекционного материала — не более трети учебного времени.

Все остальное время участники активно отрабатывают полученные навыки, осваивают новые методы работы, ищут пути решения поставленных задач, в том числе на примерах из собственной деловой практики. Это означает, что каждый выпускник бизнес - школы завершает обучение не только с пониманием того,

какие существуют методы работы, но и с их апробацией на проблемах и задачах из своей профессиональной деятельности.¹⁵

Цель обучения сотрудников в Бизнес - школе РГС - развитие компетенций штатных сотрудников (специалистов и менеджеров компании) в области страхования, управления людьми и процессами, маркетинга и коммуникации.

Обучение планируется исходя из:

- выполнения задачи №1;
- индивидуальных планов развития (ИПР) управленческих кадров филиалов по результатам оценки;
- исполнения годового плана обучения (составленного совместно с филиалом Бизнес - школы РГС);
- запросов руководителей подразделений;
- поручений Центрального офиса / Руководства филиала.

Единица планирования обучения в Бизнес - школе РГС человеко-дни. Годовой плановый показатель по обученным отражен в бюджете на обучение, статья 704304 «Бизнес-школа».

Планирование обучения должно происходить ежеквартально с разбивкой по месяцам (в рамках отчетного квартала).

1 этап. За 3 недели до начала квартала Директор филиала Бизнес-школы РГС направляет для заполнения HR-руководителю форму планирования, в которой отражаются количество направляемых сотрудников и программа обучения (подсчет человеко-дней происходит автоматически).

2 этап. HR-руководитель филиала РГС направляет заполненную форму Директору филиала БШ. Согласованный обеими сторонами план направляется Директором филиала БШ в ЦО не позднее, чем за 5 дней до начала квартала.

План по обучению БШ согласуется с профильными Заместителями и утверждается Директором Филиала.

¹⁵Грызенова, Ю. Организация продаж страховых продуктов [Электронный ресурс] / Ю. Грызенова // Регламент [адрес в сети Интернет: URL: http://www.reglament.net/ins/prod/2006_3_article.htm]

Допускается коррекция проводимых мероприятий и программ в рамках зафиксированного в начале квартала количества человеко-дней. Данные по количеству человеко-дней и мероприятиям анализируются по информации, внесенной в Модуль «Учебный Центр» Бизнес - Школой РГС. Основой для этого являются своевременно (не позднее 3-х дней после окончания мероприятия) списки, которые руководитель HR-службы направляет Директору филиала БШ. Критерием оценки является % выполнения плана обучения (человеко-дни, которые равны % освоения бюджета). По окончании месяца, до 10 числа следующего месяца, директор филиала БШ-РГС заполняет форму БШ фактическим количеством обученных и отправляет ее HR-руководителю филиала РГС.

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, использованию программного обеспечения, навыкам продаж, коммуникаций, управленческим компетенциям. В библиотеке более 50 курсов собственной разработки, а также более 80 тестов.

С 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.¹⁶

Цель - обучение сотрудников страховым и финансовым продуктам. Обучение по обязательным дисциплинам(противодействие легализации доходов, информационная безопасность, охрана труда). Развитие профессиональных, личностных и управленческих компетенций сотрудников.

Обучение планируется исходя из:

¹⁶Официальный сайт компании Росгосстрах [Электронный ресурс] // [адрес в сети <http://www.rgs.ru/carrier/bizschool/index.wbp>]

Общесистемных проектов (НПФ, РГС - кредит, Жизнь и т.п.) по каждому общесистемному проекту, сопровождаемому разработкой дистанционного курса, Филиал должен сформировать план дистанционного обучения исходя из норматива охвата 70% целевой аудитории обучения в течение 3 месяцев с даты публикации дистанционного курса.

Планов по набору новых сотрудников (учитывая текучесть персонала) каждый новый сотрудник, принимаемый в штат компании, в течение 3 месяцев должен пройти обучение по курсам:

- финансовый мониторинг;
- введение в страхование;
- информационная безопасность.

Оперативных задач по продажам в филиале: сотрудники продающих подразделений (агенты, СК, МАГи, МОПы, НСО) должны быть обучены по приоритетным для Филиала продуктам. Норматив охвата: 50% от целевой аудитории обучения по актуальному дистанционному курсу.

Методической нормы дистанционного обучения: методическая норма дистанционного обучения составляет 3 курса в год в расчете на одного сотрудника (включая агентов и страховых консультантов).

Базовой единицей планирования и учета является человеко - курс дистанционного обучения – одно прохождение курса с ненулевым количеством набранных баллов. План по обучению ДО утверждается Директором Филиала или уполномоченным им лицом. На Портале обучения и развития за 2 недели до начала квартала размещается опрос, в котором, выбрав свой регион, необходимо внести общее количество человеко - курсов.

Фактические данные сравниваются с запланированными показателями. Информация о выполнении плана ДО отправляется в филиал на имя HR-руководителя и специалиста по обучению до 10 числа месяца, следующего за отчетным (табл.1.1).

Сводная таблица данных по обучению

	Куда вносятся плановые показатели?	Когда	Куда вносится факт?	Когда
Школа страхового агента (ШСА)	Опрос на портале	За 2 недели до квартала	Модуль «Учебный центр» (вносит HR)	Последний рабочий день месяца квартала
Бизнес школа (БШ)	Форма планирования бизнес школы Ключевые показатели → опрос на портале	За 5 дней до начала квартала	Модуль «Учебный центр» (вносит БШ)	Последний рабочий день месяца квартала
Дистанционное обучение (ДО)	Опрос на портале	За 2 недели до начала квартала	Автоматически выгружается ЦО	Последний рабочий день месяца квартала

При планировании отличающихся от нормативных показателей нужно указать причину (в поле «Комментарий»). При внесении результатов, отличающихся от плана, необходимо указать причину. План обучения считается выполненным при условии, что по каждому из направлений (ШСА, БШ и ДО) выполнение плана составило 100 и более %.

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.¹⁷

Сила компании «Росгосстрах» — это люди, которые работают в компании. Сотрудники растут вместе с компанией, развиваются как профессионалы и личности, укрепляют позиции компании на рынке.

¹⁷Официальный сайт компании Росгосстрах [Электронный ресурс] // [адрес в сети <http://www.rgs.ru/carrier/bizschool/index.wbp>]

Таким образом, видно, что компания заинтересована в квалифицированных сотрудниках и всецело содействует развитию работников. С этой целью создана система обучения, которая является уникальной, и включает такие формы обучения как: школа страхового агента, бизнес-школа, дистанционное обучение и обучение в корпоративном университете.

1.3. Методика исследования практики обучения персонала в страховой компании

Методика позволяет поэтапно рассмотреть ход проводимого исследования и понять сущность темы выпускной квалификационной работы.

На первом этапе поставлены цель, задачи, а также определены предмет, объект, актуальность выбранной темы, теоретическая и методологическая основы исследования, описаны теоретическая и практическая значимость проекта, научная новизна.

В ходе написания выпускной квалификационной работы для более глубокого исследования проблемы управления системой обучения персонала в страховой компании необходимо рассмотреть теоретические и методические основы обучения персонала, провести анализ, в ходе которого будут выявлены основные проблемы, а также предложены мероприятия по их устранению.

Исследование практики обучения персонала в страховой компании проводилось на примере филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области в три этапа:

1. Подготовка теоретических и методических аспектов управления системой обучения персонала в страховой компании для проведения анализа.

Данный этап необходим для изучения предыдущего опыта исследования поставленной проблемы, а также для подготовки необходимой базы данных для дальнейшего анализа. На данном этапе использовались следующие общенаучные методы исследования:

- Обзор и анализ вторичной информации. Данный метод предусматривает обработку информации из различных учебников, книг, периодических изданий, интернет-источников по исследуемой теме.

- Сравнительный анализ – общий термин, обозначающий процедуру, в которой применяют методы количественного и/или качественного анализа, направленного на изучение двух и более явлений одновременно.

2. Анализ практики обучения персонала в страховой компании.

Этот этап необходим для исследования основных тенденций развития изучаемой проблемы, для выявления ее особенностей и т.п., т.е. для сбора необходимой информации и для разработки рекомендаций по решению проблемы. Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей. Разработана анкета, которая состоит из вопросов, касающихся практики обучения персонала в страховой компании (Приложение 1).

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы:

– открытые и закрытые;

– прямые и косвенные:

а) вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист;

б) прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "что вы думаете о..." или "ваше мнение по поводу..." и т.д. косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: "некоторые специалисты полагают, что... а как вы думаете?" при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя

оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера.

Использовались следующие принципы построения анкеты:

–программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;

–непременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;

–одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;

–смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);

–распределение вопросов по степени трудности.

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета состоит из четырех блоков. 10 вопросов первого блока были направлены на изучение планирования обучения персонала в страховой компании. Второй блок, состоящий из 11 специальных вопросов, направлен на изучение методов развития персонала в страховой компании. Третий блок, представленный 9 вопросами, был направлен на изучение потребности в повышении квалификации персонала в страховой компании. Вопросами четвертого блока (6 вопросов) мы выявили социально-демографические характеристики респондентов.

Данная анкета нацелена на выявление недостатков уже существующей системы обучения персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области и разработку рекомендаций, направленных на ее совершенствование.

Анкета будет полностью раскрывать сущность данной проблемы и наглядно показывать пути ее решения.

В анкетировании приняли участие сотрудники филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области в количестве 60 человек, управляющие высшего и среднего звена.

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые позволят обеспечить компанию высококвалифицированными работниками и будут способствовать максимально полной реализации трудового потенциала сотрудника для достижения поставленных целей.

3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности обучения персонала в страховой компании.

Для их разработки также применялись общенаучные методы:

– морфологический анализ, который предполагает не простую декомпозицию, а выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т.е. влияния элемента или подпроблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой;

– моделирование, под которым понимается создание модели проектируемой или исследуемой системы или объекта с целью изучения ее свойств или поведения в тех или иных условиях.

Данные этапы работы позволяют исследовать проблему и выявить основные тенденции ее развития, «слабые» места данной проблемы и на основе полученных результатов сделать выводы, касающиеся данной проблемы.

Используемая в выпускной квалификационной работе методология исследования оптимальна с точки зрения материальных и временных затрат, и в тоже время обеспечивает получение достоверной информации. Результаты исследования и анализа представлены во второй главе данной работы.

Выводы по первому разделу:

Изучена сущность и роль обучения персонала в страховой компании, его важность и необходимость, которая заключается в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных методов, развитием информационных технологий.

Рассмотрены направления обучения персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области, включающая такие формы обучения как: школа страхового агента, бизнес-школа, дистанционное обучение и обучение в корпоративном университете, основные цели, задачи каждого вида обучения.

Разработана методика исследования, позволяющая проанализировать систему обучения персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ПАО «РОСГОССТРАХ» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

В рамках выпускной квалификационной работы проводилось исследование управления системой обучения персонала на базе филиала публичного акционерного общества «Росгосстрах» в Пензенской области.

«Росгосстрах» — крупнейшая в России страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг частным лицам и компаниям для защиты от самых разнообразных рисков в 3500 офисах компании по всей стране.

На сегодняшний день Компания 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 2013 году Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в очередной раз подтвердило рейтинг надежности ГК «Росгосстрах» на уровне А++ «Исключительно высокий уровень надежности». В 2013 году «Национальное Рейтинговое Агентство» (НРА) подтвердило индивидуальный рейтинг надежности «Росгосстрах» на уровне «ААА» (максимальная надежность). Рейтинг присвоен группе компаний в составе ПАО «Росгосстрах» и ООО «Росгосстрах».

«Росгосстрах» — единственная компания, которая располагает филиальной сетью, сравнимой по охвату с Почтой РФ и Сбербанком России.

В группу компаний «Росгосстрах» входит порядка 3000 агентств и страховых отделов, а также 400 центров урегулирования убытков, общая численность работников системы достигает 100 000 человек, в том числе более 65 000 агентов.

Был проведен анкетный опрос, респондентами выступили работники структурных подразделений страховой компании - начальники отделов дирекции,

начальники страхового отдела, менеджеры корпоративных продаж, менеджеры партнерских продаж, менеджеры офисных продаж, менеджеры по работе с агентами, главные специалисты. Поскольку для развития успешного бизнеса, недостаточно только вложений средств в материальную составляющую бизнеса, необходимо большое внимание уделять развитию квалификации персонала и обучению сотрудников в соответствии с целями и стратегией компании. Анкета представлена в приложении 2. Сводные данные исследования представлены в приложении 3.

В анкетировании принимали участие 95 респондентов: 25% мужчин и 75% женщин, возрастной состав которых колеблется в пределах – 21- 30 лет – 25% опрошенных; преобладают респонденты в возрасте 31- 40 лет (42 %); 30% сотрудников, принявших участие в анкетирование, в возрасте 41-50 лет; и всего 3% составляют респонденты старше 51 года. Средний возраст опрошенных сотрудников составил 36 лет. Социально-демографические характеристики, которые были выявлены в рамках четвертого блока вопросов, представлены на рисунках 2.1 – 2.5.

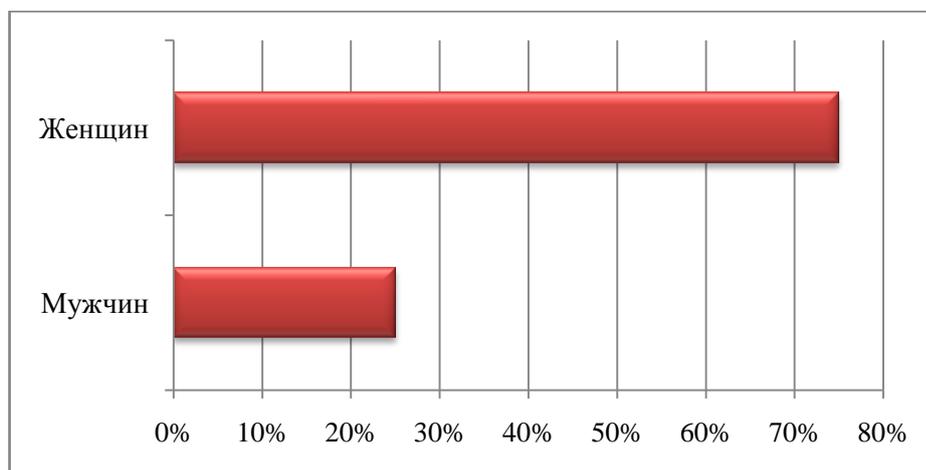


Рис. 2.1. Распределение респондентов по полу

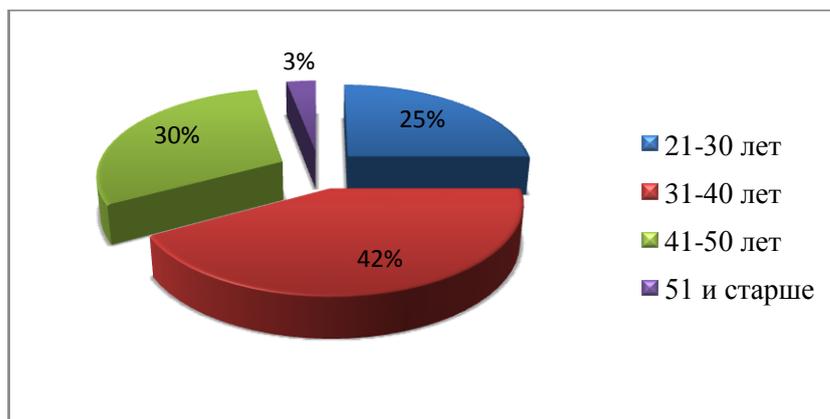


Рис. 2.2. Возраст респондентов



Рис. 2.3. Занимаемая должность опрашиваемых сотрудников

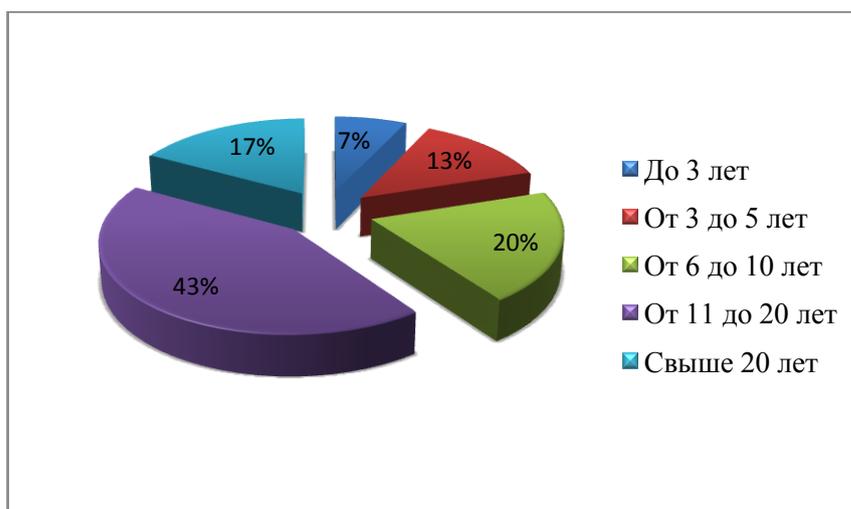


Рис. 2.4. Распределение респондентов по стажу работы в компании

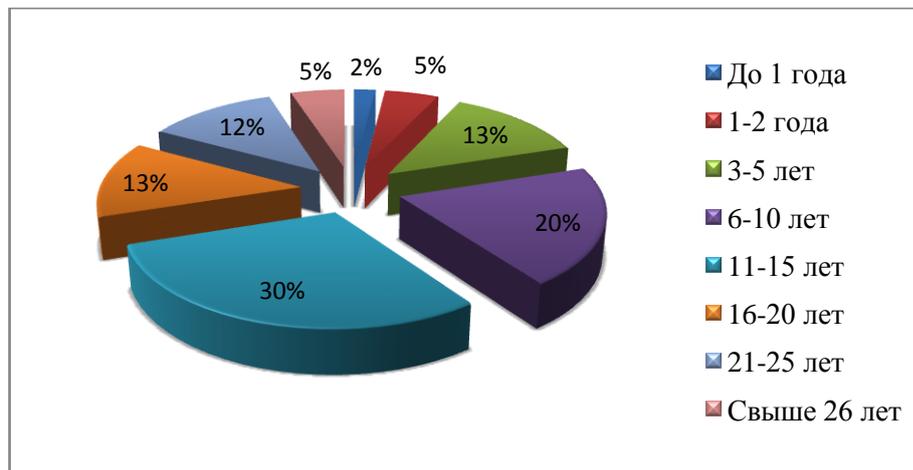


Рис. 2.5. Распределение респондентов по их общему стажу работы

Средний трудовой стаж респондентов составил 13 лет. Большинство опрошенных в компании имеют стаж работы свыше 3 лет (средний стаж работы в данной организации – 9 лет), занимают должности начальников отделов, менеджеров партнерских продаж, менеджеров корпоративных продаж, менеджеров по работе с агентами, менеджеров офисных продаж, начальников страховых отделов, страховых агентов, страховых консультантов, это увеличивает достоверность собранной информации, так как они в полной мере владеют информацией о ситуации, сложившейся компании.

2.1. Анализ планирования обучения персонала в страховой компании

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, будут настойчивее искать и чаще находить наилучшие ответы на возникающие вопросы, быстрее справляться с трудностями в работе, у

них будет выше уровень приверженности своему предприятию, выше готовность работать на него с полной отдачей сил.¹⁸

Исследование процесса управления системой обучения персонала в страховой компании следует начать с анализа процесса планирования, так как именно это является начальным этапом управления организационными изменениями в компании.

Предварительно выяснили, из каких предпосылок планируется обучение персонала. Мнения респондентов распределились следующим образом:

- 5% респондентов считают, что обучение необходимо для развития профессионально важных качеств - инициативность, трудолюбие, новаторство;
- 10% респондентов – для повышения профессиональной компетентности;
- 10% - из-за изменения приоритетности задач компании;
- 15% опрошенных считают, что из-за изменения потребностей рынка;
- 60% склоняются ко всем составляющим (рис. 2.6).

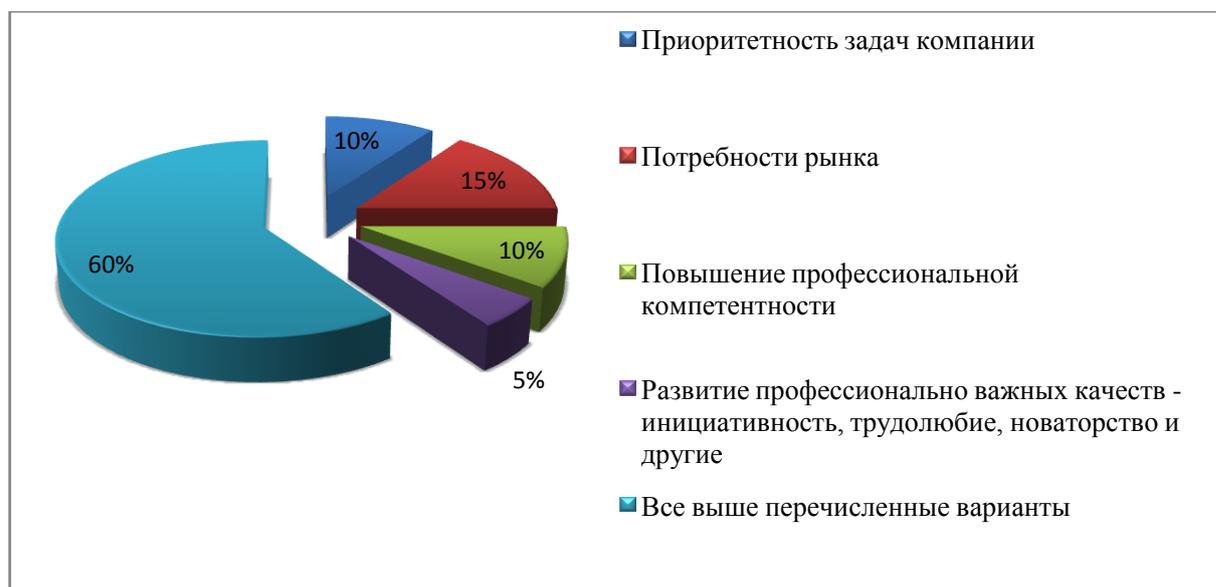


Рис. 2.6. Предпосылки планирования обучения персонала

Внутренняя информационная политика является важнейшим инструментом влияния на поведение персонала. Если люди, работающие в организации, плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это

¹⁸М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2011. – 216 с.

резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека. Информирование работников затрагивает не только технические, но и эмоциональные аспекты работы.

В первую очередь персонал необходимо информировать о следующем:

- о стратегии и перспективах развития организации, ее миссии, долгосрочных и краткосрочных целях;
- о корпоративных ценностях;
- об имидже, который организация стремится создать себе на рынке;
- о всех значимых событиях в жизни организации (победы в конкурсах, присуждение премий, оценки влиятельных лиц);
- о достижениях компании (достижение определенных объемов продаж, количества клиентов, завоевание определенной доли рынка, выход на другие рынки, выпуск новых продуктов, развитие сети и т. д.);
- о кадровых перемещениях (основные назначения и увольнения);
- о персонале (возможность обучения и его итоги, внутренние конкурсы на замещение вакантных мест, критерии и итоги аттестаций, показатели и критерии стимулирования и т. д.);
- о социальных гарантиях персонала и возможностях их получения;
- о внутренней распорядительной документации;
- о нововведениях и их предварительном обсуждении (возможность вносить предложения до принятия окончательного решения);
- о маркетинговой информации (характеристики клиентов, конкурентов, ситуация на рынке);
- о регламентирующих документах (документально и неформально закрепленные правила и процедуры, нормативные документы, должностные инструкции, полномочия и т. д.);

- другая информация в зависимости от специфики организации.¹⁹

На вопрос об информированности сотрудников о целях и задачах компании, ответы расположились в следующем порядке: 75% респондентов хорошо информированы о целях и задачах компании, 25% достаточно информированы (рис. 2.7).

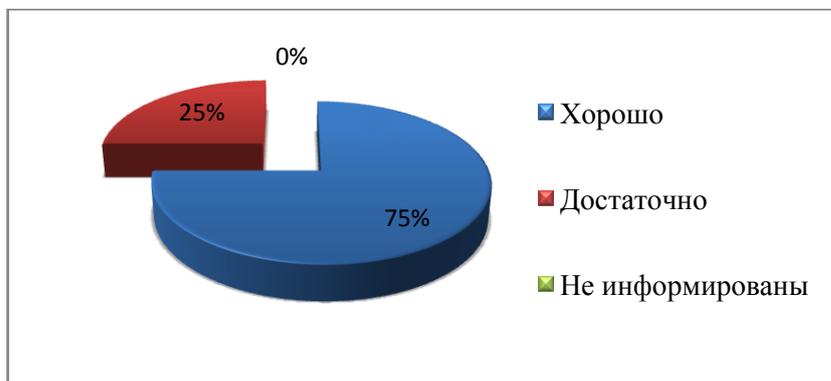


Рис. 2.7. Информированность сотрудников о целях и задачах компании

Первый блок анкеты содержал вопросы, касающиеся процесса планирования обучения персонала в страховой компании. 100% респондентов видят необходимость обучения. Это говорит о том, что программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией. Естественно, что это ведет к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов компании. Мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние компании (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Необходимость обучения сотрудников:

	Количество человек	Количество, %
Обучение необходимо	95	100
Не видят необходимости	0	0
Всего	95	100

¹⁹ Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В. Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]

Большинство опрошенных (72%) утверждают, что есть необходимость постоянного повышения квалификации, так как в противном случае станут хуже выполнять свои должностные обязанности. Однако 23% не видят смысла обучаться постоянно. Компания тратит много средств на обучение персонала в надежде, что любой тренинг повысит эффективность работы. К сожалению, эти надежды зачастую не оправдываются: сотрудники идут на тренинг без энтузиазма, не видят смысла в обучении и, соответственно, результаты этого обучения не оправдывают ожиданий руководства (рис. 2.9).



Рис. 2.9.Необходимость постоянного повышения квалификации

Овладеть необходимыми компетенциями – значит, стать способным выполнять свою работу на высоком уровне эффективности и в соответствии с установленными в организации стандартами. Поэтому 70% сотрудников компании считают необходимым развитие и профессиональных и личностных качеств (рис. 2.10.).

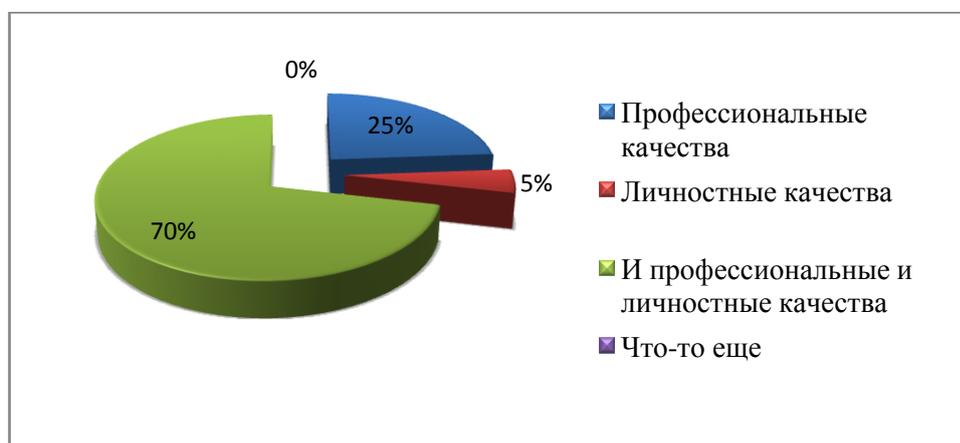


Рис. 2.10.Первоочередность развития компетенций сотрудников

Оценка эффективности обучения важна для того, чтобы определить, достигнуты ли запланированные результаты, и показать, где требуются улучшения или изменения. Оценка должна ответить на вопрос о том, имело ли обучение смысл и что нужно для того, чтобы сделать обучение более эффективным.

Анкетирование показало, что оценка полученных знаний сотрудников является необходимым элементом, так как она позволяет контролировать усваиваемость программы обучения, с этим согласились 95% опрошенных и лишь 5% считают иначе (рис. 2.11.).



Рис. 2.11. Необходимость оценки полученных знаний сотрудников

Предпочтения по периодичности обучения у сотрудников распределилось следующим образом: 30% опрошенных, считают необходимым проходить обучение 1 раз в квартал, 62% - 1 раз в год, 5% - 1 раз в 3 года и 3% - 1 раз в 5 лет (рис. 2.12.).

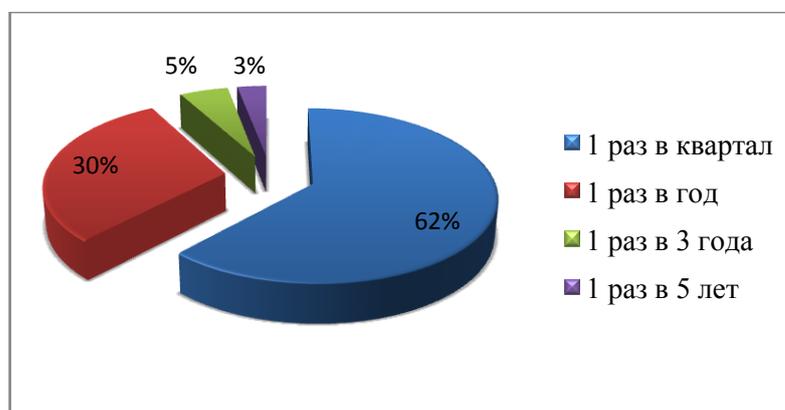


Рис. 2.12. Периодичность обучения сотрудников

Большинство респондентов (60%) применяют полученные во время обучения знания в своей работе, 25% - скорее применяют и 15% - не применяют вовсе. Данная статистика еще раз подтверждает необходимость обучения персонала (рис. 2.13.).

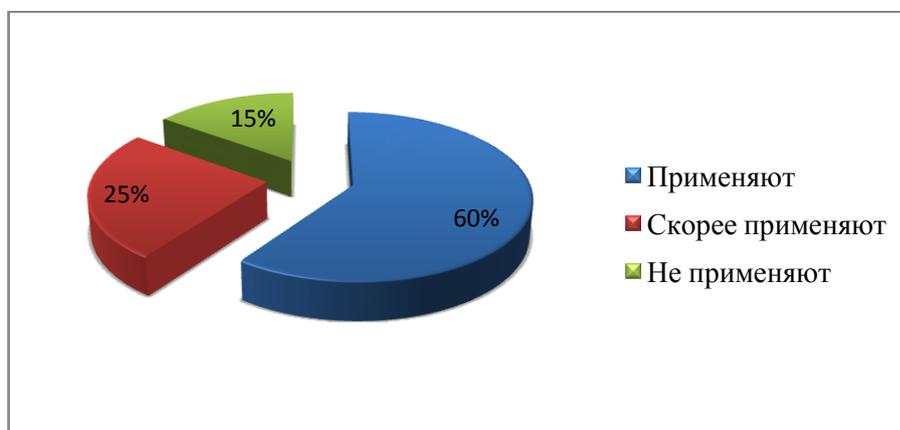


Рис. 2.13. Применение полученных во время обучения знаний в своей работе

80% сотрудников воспринимают обучение как средство достижения успеха в своей работе, 5% не считают обучение средством достижения успеха и 15% сомневаются, что обучение способствует успешной работе (рис. 2.14.).

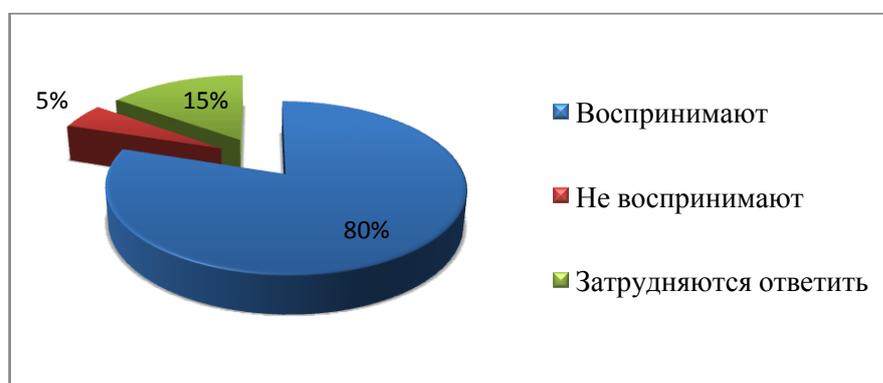


Рис. 2.14. Восприятие обучения как средства достижения успеха в работе

Ответы сотрудников по вопросу знают ли они, в каких документах/программах отражаются вопросы по подготовке кадров, распределились в следующем порядке:

- 13% считают, что данные вопросы отражаются в системе менеджмента качества;
- 12% - в перспективных планах;

- 42% - в системе управления качеством компании;
- 33% - в плане отдела по работе с персоналом (рис. 2.15).

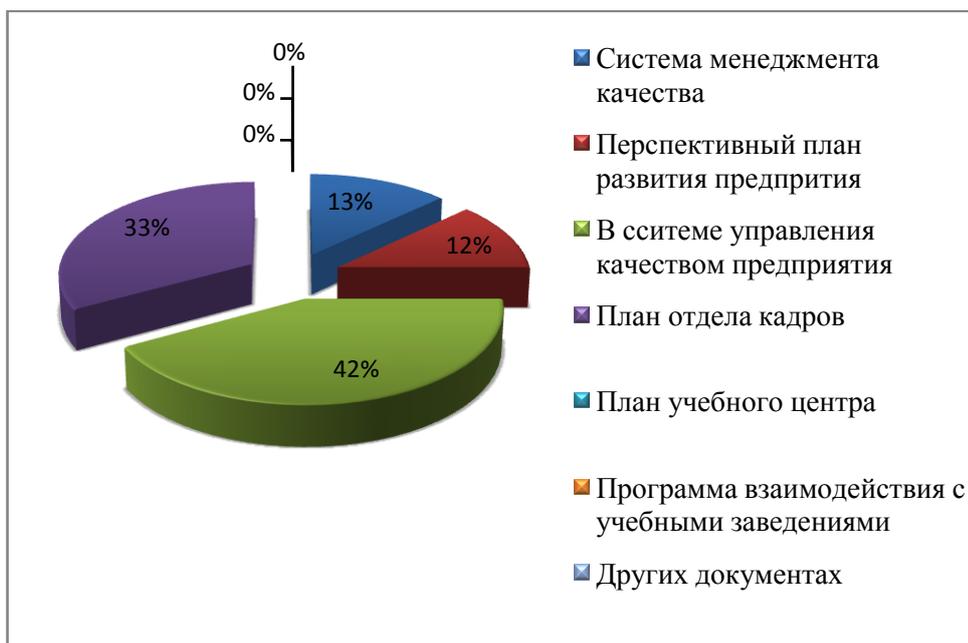


Рис. 2.15. Отражение вопросов по подготовке кадров в компании

Таким образом, по результатам анализа процесса планирования обучения в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области можно сделать выводы:

- основными предпосылками к обучению являются: потребность в повышении профессиональной компетентности, приоритетность задач компании, потребности рынка, развитие профессионально важных качеств;
- большинство (75%) опрошенных утверждают, что хорошо информированы о целях и задачах компании;
- 100% респондентов видят необходимость обучения, это говорит о том, что программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией;
- 72% респондентов утверждают, что есть необходимость постоянного повышения квалификации;
- 70% сотрудников компании считают необходимым развитие и профессиональных и личностных качеств;

- оценка полученных знаний сотрудников является необходимым элементом, так как она позволяет контролировать усваиваемость программы обучения, с этим согласились 95% опрошенных;
- 62% работников предпочли бы обучаться 1 раз в год;
- большинство респондентов (60%) применяют полученные во время обучения знания в своей работе,
- 80% сотрудников воспринимают обучение как средство достижения успеха в своей работе.

Подводя итог данного раздела можно сделать вывод, что правильное планирование обучения является залогом эффективной подготовки кадров и, как следствие, роста производительности труда.

2.2. Анализ методов развития персонала в страховой компании

Вопросы второго блока анкеты касались методов развития персонала в страховой компании. Большинство респондентов (65%) утверждают, что наиболее эффективной формой обучения является Бизнес-школа. Она была создана в 2005 году для обучения руководителей системы «Росгосстрах» навыкам управления, коммуникации, развития в области страхования и маркетинга.

Более 20 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 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. Все занятия проводятся в форме тренингов, деловых и игровых симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп.

Все остальное время участники активно отрабатывают полученные навыки, осваивают новые методы работы, ищут пути решения поставленных задач, в том числе на примерах из собственной деловой практики (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Наиболее эффективные формы обучения:

	Количество человек	Количество, %
Школа страхового агента	19	20
Бизнес - школа	62	65
Дистанционное обучение	5	5
Обучение в Корпоративном Университете	9	10
Всего	95	100

Наиболее эффективными методами обучения являются деловые игры и тренинги, так считают большинство сотрудников (35% и 30%). Деловые игры эффективно включают в работу участников занятий, дают возможность развить умения, отработать практические навыки, позволяют «побыть в ситуации», что способствует пониманию проблемы, развивают навыки коллективной работы (рис. 2.16).

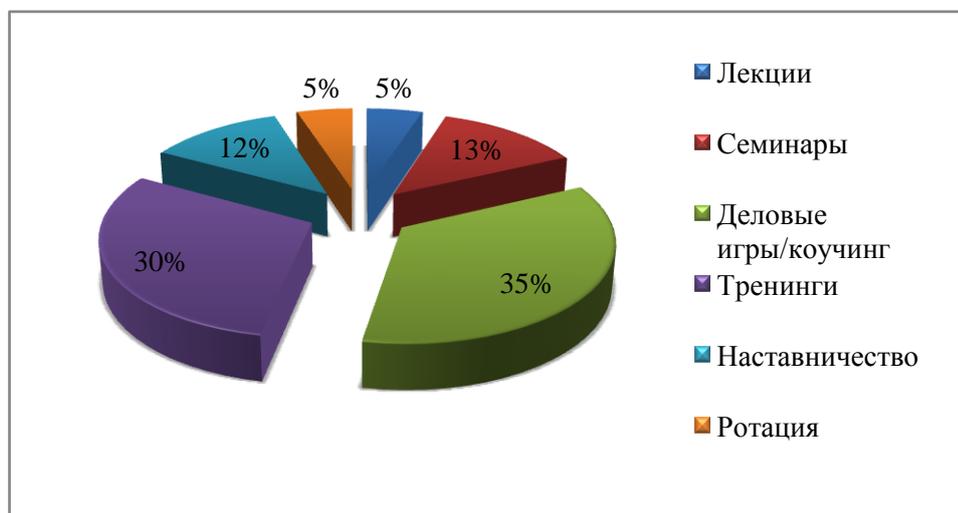


Рис. 2.16. Наиболее эффективные методы обучения

Мнения респондентов по поводу наименее эффективных методов обучения разделились между лекциями и наставничеством (35% и 30%).

Сотрудники считают, что лекции трудно воспринимаются, так как слабая активность слушателя, нет обратной связи, слишком долгая лекция может привести к деконцентрации внимания, могут появиться трудности с запоминанием информации. Наставничество предусматривает решение узкого круга профессиональных задач, основным минусом является то, что занимаясь с новичком, наставник отвлекается от своей основной работы, когда он отсутствует на рабочем месте, нагрузка ложится на его коллег (рис. 2.17.).

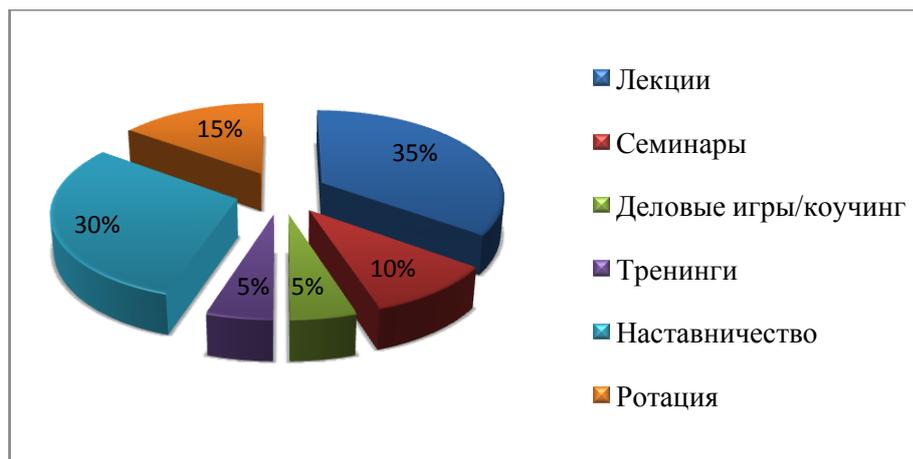


Рис. 2.17. Неэффективные методы обучения

Эффективность методов повышения профессионализма сотрудники оценили следующим образом (табл. 2.3):

Таблица 2.3

Оценка эффективности сотрудниками компании методов повышения профессионализма:

	Количество человек	Количество, %
Кураторство, инструктирование, наставничество	8	8
Повышение квалификации	26	27
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы	5	6
Краткосрочные тренинги, семинары	40	42
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)	16	17
Всего	95	100

Из данной таблицы видно, что «краткосрочные тренинги» считаются сотрудниками наиболее эффективными, так как в течение короткого срока

сотрудники отрабатывают практические ситуации, «оттачивают» свою работу «в команде» - 42%. В данном рейтинге эффективности методов обучения вторым по популярности является «повышение квалификации» - 27%. Так же достаточно эффективными респонденты считают «специализированные курсы» - 17%. На остальные методы обучения в общей сложности приходится оставшиеся 14%.

Следующий вопрос данного раздела посвящен корпоративному обучению. В настоящее время в России корпоративное обучение стало притчей во языцах, создав большой рынок тренингов, консультирования, коучинга и т.п. Появляются специализированные независимые компании, крупные предприятия создают собственные корпоративные университеты, высшие учебные заведения также не отстают в этой гонке, разрабатывая обучающие программы для бизнеса.

Корпоративное обучение преследует цель - повышение капитализации сотрудников благодаря увеличению уровня знаний и появлению новых навыков. Сотрудник после прохождения корпоративного обучения в виде тренинга, семинара, программы и т.п. должен приносить прибыли больше, чем до обучения.

Под корпоративным профессиональным образованием большинство сотрудников компании понимают внутрифирменное обучение, переподготовку, повышение квалификации работников - 35%. 30% - внутрифирменное образование в компании вновь принимаемых работников, по 15% - профессиональное образование в корпоративных университетах и целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа; и всего лишь 5% - профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях (табл.2.4).

Таблица 2.4

Понимание корпоративного профессионального образования:

	Количество человек	Количество, %
1	2	3
Профессиональное образование в корпоративных университетах	14	15
Внутрифирменное обучение в компании вновь принимаемых работников	29	30

1	2	3
Внутрифирменное обучение, переподготовка, повышение квалификации работников	34	35
Целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа	14	15
Профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях на условиях социального партнерства	4	5
Другое	0	0
Всего	95	100

Корпоративное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию, круг общения, повышает профессиональные качества, укрепляет уверенность в себе.

Сильными сторонами корпоративного обучения являются:

- выявление способностей каждого сотрудника в отдельности;
- время проведения образовательного мероприятия, его направленность и сроки прохождения контролирует сам работодатель, что позволяет создать максимально комфортные условия для сотрудников и не нарушать рабочего процесса в целом;
- организация мероприятия позволяет учитывать и сочетать несколько позиций: семинары, игры, получение теоретических знаний и так далее.

70% сотрудников считают сильными сторонами корпоративного обучения высокий уровень практических навыков, 30% - связь с задачами компании (рис. 2.18.).



Рис. 2.18. Сильные стороны корпоративного обучения

Наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются:

- коучинг (37% опрошенных) - действенный и эффективный метод индивидуальной и групповой работы: «натаскивание» сотрудников в сложных производственных ситуациях при реализации целей и задач компании;
- 20% - дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- 18% предпочитают мультимедийные тренинги, видеокурсы, так как они сохраняют массу свободного времени и очень качественны, можно изучать в более удобное время;
- ролевые игры - этот стиль предпочли 15% респондентов;
- 10% - предпочитают теоретическое обучение (рис. 2.19).

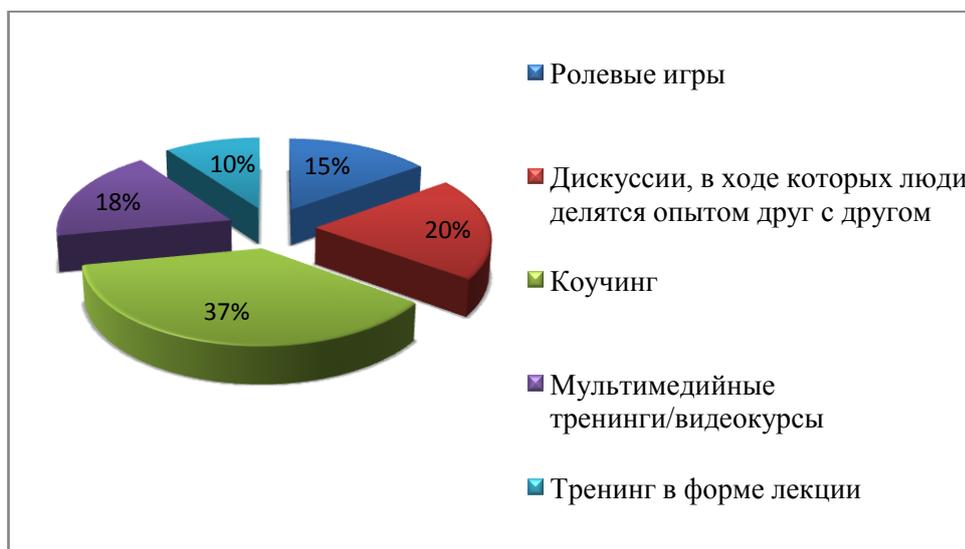


Рис. 2.19. Наиболее эффективный стиль проведения тренинга

Эффективным местом проведения, по мнению опрошенных, является обучение за пределами компании, так ответили 45%;

- 35% - на территории компании с привлечением сторонних специалистов;
- 15% - обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов;
- 5% - предпочитают дистанционное обучение (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Наиболее эффективное место проведения обучения

Обучение с привлечением собственных специалистов имеет ряд преимуществ - простота корректировки и обеспечение соответствия программы с поставленными задачами и потребностями компании, отсутствие жестких временных рамок, то есть можно составить более удобное для компании расписание, составить гибкий график учебного процесса. Существенный недостаток заключается в том, что существует прямая зависимость внутрифирменного тренера от руководства, то есть, ограничена возможность внесения в компанию новых точек зрения, нового отношения к делу, выявления каких-то недостатков, изменения установившихся привычек и традиций, которые мешают дальнейшему развитию.

Преимуществами обучения персонала с помощью приглашенных специалистов является возможность выбора из большего количества специалистов, обеспечить наличие у приглашенного тренера необходимого опыта преподавания. Кроме того, у тренеров уже имеются готовые программы, которые многократно апробированы, постоянно совершенствуются в соответствии с требованиями рынка. Очень важное преимущество — независимость. Приглашенный со стороны тренер может прийти и сказать то, что есть на самом деле, выявить проблемы, которых никто не замечает или не рискует обсудить с руководством.

Недостатки: трудно выбрать профессионалов, существует серьезная проблема с обратной связью после обучения, то есть тренер обучение провел и ушел. Что происходит дальше - обычно его уже не интересует.

Что касается временной структуры, наиболее оптимальным вариантом обучения за пределами компании (с отрывом от производства), по мнению большинства респондентов (75%), является 6 часов в день. 22% - 4 часа в день и 3% - 3 часа в день (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Пожелания по временной структуре обучения за пределами компании:

	Количество человек	Количество, %
1	2	3
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа	2	3
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа	21	22
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов	72	75
Всего	95	100

При обучении в пределах компании (без отрыва от производства) сотрудники оценили временной период следующим образом:

- 3 часа - 70% опрошенных, так как за это время обучающиеся не успевают устать, могут концентрировать внимание на решениях задач, незначительный отрыв от выполнения непосредственных обязанностей;
- 4 часа предпочитают 20% респондентов;
- 6 часов - 10%, так как считают, что не остается времени для выполнения своей непосредственной работы (табл. 2.6)

Таблица 2.6

Пожелания по временной структуре обучения внутри компании:

	Количество человек	Количество, %
1	2	3
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа	67	70
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа	19	20
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов	9	10
Всего	95	100

70% сотрудников на вопрос «Как Вы оцениваете систему развития персонала компании?» ответили, что обучение легко доступно, 30% - существуют все условия для профессионального развития и учебы (табл. 2.7).

Оценка системы развития персонала компании:

	Количество человек	Количество, %
Обучение легко доступно	67	70
Существование всех условий для профессионального развития и учебы	28	30
Акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения	0	0
Всего	95	100

Таким образом, по данному разделу можно сделать следующие выводы:

- наиболее эффективной формой обучения сотрудники считают Бизнес-школу;
- наиболее эффективными методами обучения - деловые игры, тренинги на которых отрабатываются практические навыки;
- мнения респондентов по поводу наименее эффективных методов обучения разделились между лекциями и наставничеством (35% и 30%);
- краткосрочные тренинги считаются сотрудниками наиболее эффективными, так как в течение короткого срока сотрудники отрабатывают практические ситуации, «оттачивают» свою работу «в команде» - 42%;
- под корпоративным профессиональным образованием большинство сотрудников компании понимают внутрифирменное обучение, переподготовку, повышение квалификации работников - 35%;
- 70% сотрудников считают сильными сторонами корпоративного обучения высокий уровень практических навыков;
- наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются: коучинг (37% опрошенных) и дискуссии (20%);
- эффективным местом проведения, по мнению опрошенных (45%), является обучение за пределами компании;
- наиболее оптимальной продолжительностью обучения сотрудники считают: 6 часов в день при обучении за пределами компании (с отрывом от

производства) и 3 часа в день – при обучении внутри компании (без отрыва от производства);

- большинство сотрудников считают, что система развития персонала в компании хорошо организована и легко доступна всем желающим.

2.3. Анализ повышения квалификации персонала в страховой компании

Третий блок анкеты состоял из вопросов, касающихся квалификационного состава персонала в страховой компании.

Оперативность - способность работника быстро включаться в деятельность, легко переходить в работе от выполнения одного задания к другому, доводить начатое дело до конца, не затягивать его, принимать решения и умело действовать в меняющихся условиях.

Оперативность ответов на запросы респонденты оценили следующим образом:

- «быстро» - 65%;
- «скорее быстро» - 30 %;
- «скорее медленно» - 5% (рис. 2.21).

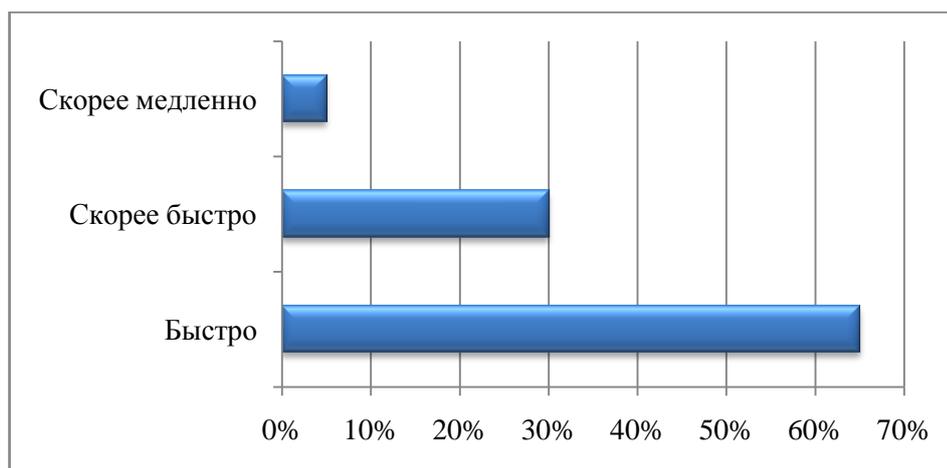


Рис. 2.21. Быстрота ответов на запросы

Соблюдение установленных сроков выполнения работ является важным фактором, так как положительно влияет на имидж компании.

80% респондентов ответили, что соблюдают в большинстве случаев сроки выполнения работ, 15% опрошенных однозначно соблюдают и всего 5% - выполняют с нарушением сроков (рис. 2.22.).

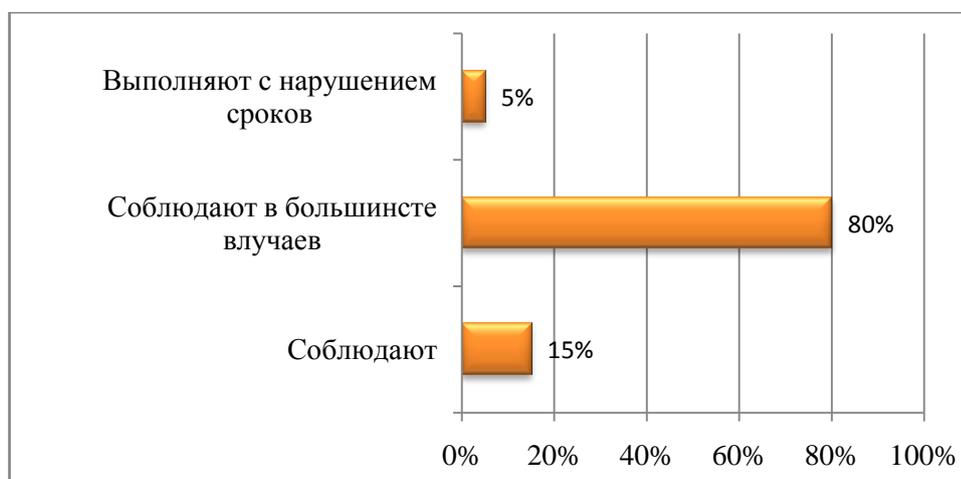


Рис. 2.22. Соблюдение сроков выполнения работ

Эффективный сотрудник для руководителя – это человек, качественно и в срок, выполняющий поставленные перед ним задачи в необходимом объеме. Эффективный специалист обладает различными знаниями, навыками и умениями и, самое главное, имеет разносторонний практический опыт, позволяющий нестандартно решать любые задачи. Он быстро распознает причины возникновения проблемы, находит пути ее решения и предвидит ход развития событий на несколько шагов вперед. С точки зрения личных качеств эффективный менеджер дисциплинирован, ответственен, работоспособен, коммуникабелен. Так же он стрессоустойчив, креативен, стремится к достижениям, предприимчив, надежен в выполнении заданий, независим и, как следствие, уверен в себе.

На вопрос «Насколько Вы эффективный в работе сотрудник?» ответы распределились следующим образом:

- очень эффективный - 15%;
- эффективный - 80%;
- скорее эффективный - 5% (рис. 2.23.).

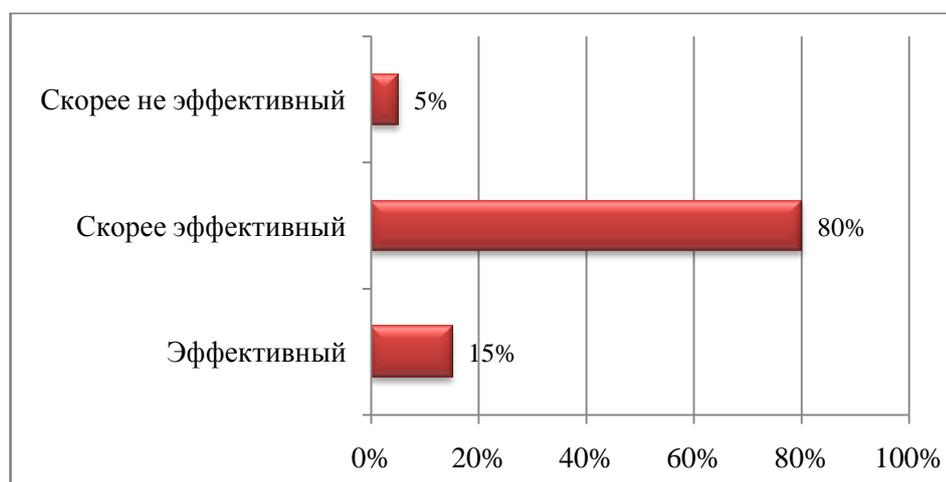


Рис. 2.23. Эффективность сотрудников в работе

Таким образом, большинство опрошенных считают себя эффективными в работе сотрудниками.

Чтобы в полной мере использовать умения и навыки персонала, компания должна обеспечить возможность их развития, чтобы удовлетворять потребности рынка.

Предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации большинство респондентов (70%) отметили конкуренцию на рынке услуг, 25%-возрастающие требования клиентов и 5% отметили увеличение объема заказов (рис. 2.24.).

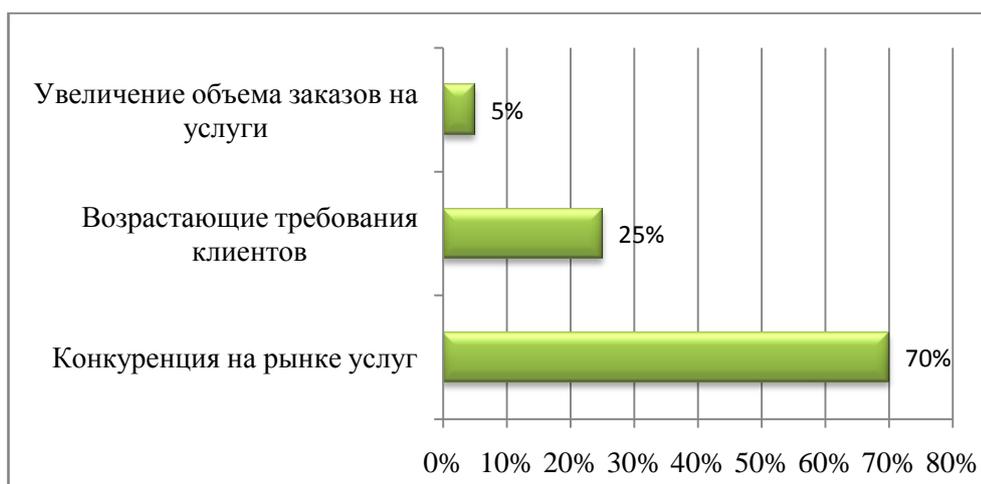


Рис. 2.24. Предпосылки для постоянного обучения и повышения квалификации

Большинство респондентов (78%) считают, что в компании существует программа повышения квалификации, 22% сотрудников ответили, что не существует, либо они о ней не знают (табл.2.8).

Таблица 2.8

Существование программы повышения квалификации сотрудников:

	Количество человек	Количество, %
Существует	74	78
Не существует	21	22
Всего	95	100

О наличии специальных требований к принимаемым на работу претендентам, опрошенные сотрудники компании отметили обязательность таких требований, как активность, работоспособность, дисциплинированность (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Наличие специальных требований к принимаемым на работу сотрудникам:

	Количество человек	Количество, %
Имеются	86	90
Не имеются	9	10
Всего	95	100

Заинтересованность сотрудников в приобретении знаний играет решающую роль в процессе обучения. Тем не менее, руководство не всегда уделяет должное внимание мотивации сотрудников для обучения. Это сильно снижает его эффективность и приводит к существенным потерям для компании.

Опрошенные работники компании на вопрос «Имеется ли у них заинтересованность в дополнительном обучении?» ответили:

- 57% - скорее имеется;
- 28% - однозначно имеется;
- 12% - скорее не имеется;
- 3% - однозначно не имеется (рис. 2.25.).

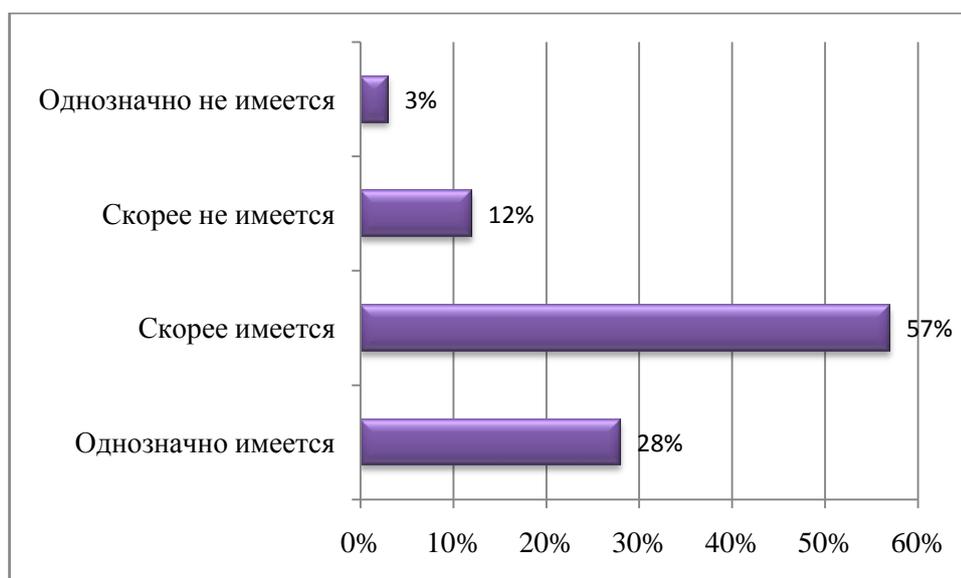


Рис. 2.25. Заинтересованность сотрудников в дополнительном обучении

Работа является неотъемлемой частью нашей жизни. Отношения, которые существуют внутри коллектива, влияют на то, как комфортно чувствует человек себя на работе. Важной задачей является выстроить правильные взаимоотношения с коллегами. Хорошо, когда коллектив дружный, у него общие интересы и склонности, где любому сотруднику комфортно работать.

37% опрошенных респондентов ответили, что они являются одной командой и на своих коллег могут положиться, 32% сотрудников считают, что ладят с коллегами, 20% - считают, что у них уважительные отношения с коллегами, 11% - считают, что за хорошую работу получили признание коллег (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Взаимоотношения с коллегами:

	Количество человек	Количество, %
Считают себя одной командой. На своих коллег могут положиться.	35	37
Считают, что ладят с коллегами.	30	32
Считают отношения к начальством взаимоуважением.	19	20
Считают, что за хорошую работу получили признание коллег.	11	11
Всего	95	100

Отношение к труду характеризует стремление (или отсутствие его) человека максимально проявлять свои физические и духовные силы, использовать свои знания и опыт, способности для достижения определенных количественных и

качественных результатов. Оно проявляется в поведении, мотивации и оценке труда.

Отношение к труду – сложное социальное явление, оно представляет собой единство трех элементов: мотивов и ориентации трудового поведения; реального или фактического трудового поведения; оценку работниками трудовой ситуации – вербального (словесного) поведения.

Первый (мотивационный) элемент связан с трудовыми мотивами и установками, которыми руководствуется работник в трудовой деятельности. Они являются побудителями трудового поведения, трудовых поступков и действий, в совокупности образуют мотивационное ядро.

Второй элемент представляет собой трудовую активность работников и проявляется в таких формах поведения, как степень выполнения норм выработки, качество выполняемой работы, дисциплинированность, инициативность, участие в техническом творчестве, многостаночное обслуживание, овладение передовыми методами и приемами труда, экономное расходование сырья и материалов, топлива, электроэнергии и т.д.

Третий (оценочный) элемент представляет собой субъективное переживание работников. Он связан с их внутренним состоянием, вызванным выполняемой работой. Без оценки самого субъекта труда любая деятельность предстает неполной, незавершенной.²⁰

На вопрос «Что Вы можете сказать о своей работе?» мнения респондентов разделились следующим образом:

- 48% сотрудников ответили, что у них интересная работа и оплата труда удовлетворяет их запросы;
- 45% ответили, что работа интересная, но они недовольны оплатой труда;
- 7% респондентов недовольны своей работой и при первой возможности перейдут в другую компанию (рис. 2.26.).

²⁰ Факторы формирования отношения к труду [Электронный ресурс] // StudFiles [адрес в сети Интернет: <http://finlit.online/page/ekonomikat/ist/ist-16--idz-ax265--nf-70.html>]

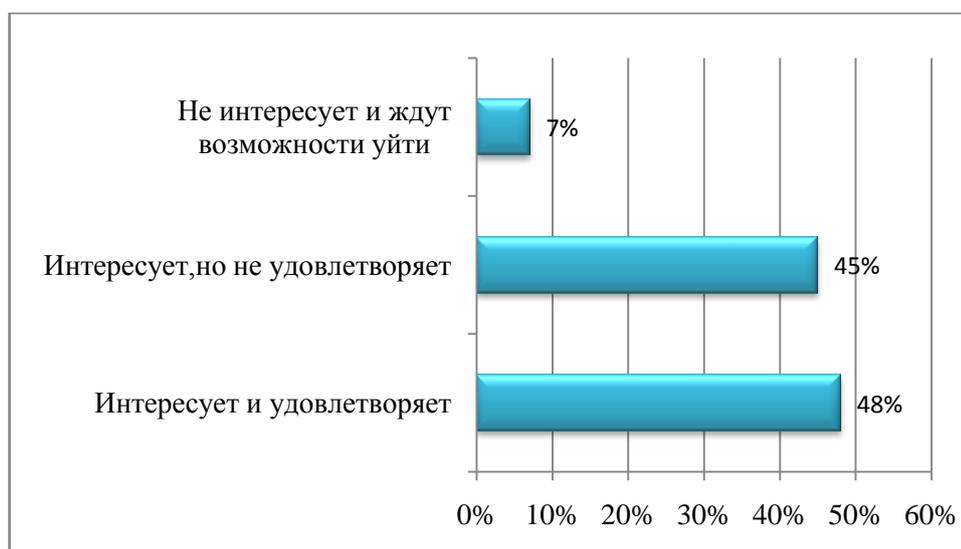


Рис. 2.26. Отношение сотрудников к своей работе

Таким образом, из исследований, проведенных в данном разделе, следуют выводы:

- сотрудники компании работают оперативно, соблюдая установленные сроки выполнения задач;
- большинство работников являются эффективными сотрудниками в компании;
- основными предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации является конкуренция на рынке услуг и возрастающие требования клиентов;
- по мнению большинства респондентов (78%) в компании существует программа повышения квалификации;
- работник компании должен обладать такими качествами, как активность, работоспособность, дисциплинированность;
- сотрудники проявляют интерес к дополнительному обучению;
- большинство сотрудников считают, что у них хорошие взаимоотношения с коллегами и у них интересная работа.

Выводы по второму разделу:

В настоящее время - время стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий

уровень конкурентоспособности. Компании, проводящие обучение персонала закладывают фундамент более эффективного, оперативного решения сложных задач своими сотрудниками.

По результатам анализа процесса планирования обучения в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области было выявлено, что основными предпосылками к обучению являются: потребности в повышении профессиональной компетентности, приоритетность задач компании, потребности рынка.

Все опрошенные (100%) видят необходимость обучения. Это говорит о том, что программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией. Естественно, что это ведет к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов компании.

Овладеть необходимыми компетенциями – значит, стать способным выполнять свою работу на высоком уровне эффективности и в соответствии с установленными в организации стандартами. Поэтому 70% сотрудников компании считают необходимым развитие как профессиональных, так и личностных качеств.

Большинство респондентов (65%) утверждают, что наиболее эффективной формой обучения является Бизнес-школа. Программы бизнес-школы ориентированы на руководителей среднего и высшего звена, сотрудников, работающих с клиентами, специалистов продающих подразделений. Все занятия проводятся в форме тренингов, деловых и игр-симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп.

Наиболее эффективными методами обучения являются деловые игры и тренинги, так считают большинство сотрудников (35% и 30%). Деловые игры эффективно включают в работу участников занятий, дают возможность развить умения, отработать практические навыки, позволяют «побыть в ситуации», что способствует пониманию проблемы, развивают навыки коллективной работы.

Наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются: коучинг (37% опрошенных) - действенный и эффективный метод индивидуальной и групповой работы: «натаскивание» сотрудников в сложных производственных ситуациях при реализации целей и задач компании; 20% - дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом, 18% предпочитают мультимедийные тренинги, видеокурсы, так как они сохраняют массу свободного времени и очень качественны, можно изучать в более удобное время; ролевые игры - этот стиль предпочли 15% респондентов; 10% - предпочитают теоретическое обучение.

Эффективный сотрудник для руководителя – это человек, качественно и в срок, выполняющий поставленные перед ним задачи в необходимом объеме. Эффективный специалист обладает различными знаниями, навыками и умениями и, самое главное, имеет разносторонний практический опыт, позволяющий нестандартно решать любые задачи. Он быстро распознает причины возникновения проблемы, находит пути ее решения и предвидит ход развития событий на несколько шагов вперед. С точки зрения личных качеств эффективный менеджер дисциплинирован, ответственен, работоспособен, коммуникабелен. Так же он стрессоустойчив, креативен, стремится к достижениям, предприимчив, надежен в выполнении заданий, независим и, как следствие, уверен в себе. Большинство работников (80%) являются эффективными сотрудниками в компании; очень эффективными - 15%; скорее эффективными - 5%.

Предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации большинство респондентов (70%) отметили конкуренцию на рынке услуг, 25%-возрастающие требования клиентов и 5% отметили увеличение объема заказов.

Заинтересованность сотрудников в приобретении знаний играет решающую роль в процессе обучения. Тем не менее, руководство не всегда уделяет должное внимание мотивации сотрудников для обучения. Это сильно снижает его эффективность и приводит к существенным потерям для компании. Сотрудники проявляют интерес к дополнительному обучению (57%).

Отношение к труду характеризует стремление (или отсутствие его) человека максимально проявлять свои физические и духовные силы, использовать свои знания и опыт, способности для достижения определенных количественных и качественных результатов. Оно проявляется в поведении, мотивации и оценке труда. Большинство сотрудников считают, что у них хорошие взаимоотношения с коллегами и у них интересная работа.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

3.1. Мероприятия по совершенствованию обучения персонала в страховой компании

Четко и грамотно организованная работа с персоналом помогает компании динамично развиваться, планомерно достигая поставленных целей. Чтобы система обучения персонала приносила хорошие плоды, необходимо точно формулировать задачи, которые она преследует, рационально планировать учебные мероприятия и назначать лиц, ответственных за их проведение, а также выделять на подготовку кадров ресурсы в требуемом количестве.²¹

Система обучения персонала на примере больших компаний, такой как «Росгосстрах», гораздо более частым явлением становятся корпоративные обучающие центры. Крупные работодатели могут позволить себе содержание собственного учебного подразделения, занимающегося подготовкой и переподготовкой квалифицированных кадров для других отделов и филиалов.

Анализ реализации преобразований в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области свидетельствует о том, что управление системой обучения персонала не совершенна, существуют недостатки. В системе страховой компании существует большой потенциал, как показал анализ, для создания системы эффективного управления обучения персонала в компании.

Ориентируясь на результаты исследования филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области можно порекомендовать следующие виды (методы) тренингов, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников:

1) Метафорическая деловая игра

²¹ Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет:<http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

Метод предназначен для поиска решения профессиональных коммуникативных проблем участников, порожденных их неадекватными установками и предубеждениями. Метафорическая деловая игра (МДИ) построена на введении метафоры, облегчающей исследование трудной коммуникативной ситуации и поиск решений в ней. Так, участники тренинга обслуживания клиентов, заказанного неким банком, испытывают серьезные затруднения при обслуживании VIP клиентов. Эти клиенты капризны, ждут особого, сверхценного к себе отношения, постоянно требуют льготных условий обслуживания и ненасытны в своих требованиях. Сотрудники банка очень страдают от неумения выстроить свои отношения с такими клиентами. Они должны находить баланс между вежливостью, корректностью, стремлением учитывать все интересы и пожелания клиента и твердостью в удержании своих позиций, поскольку предоставлять им льготы бесконечно они не в состоянии. Кроме этого, вызывает напряжение та манера, в которой такие клиенты общаются с персоналом банка, и отсутствие уважения с их стороны.

В ходе тренинга для выработки общей стратегии поведения сотрудников банка с описанными клиентами вводится метафора. (Метафора обычно заимствуется из сказки, были, притчи, песни, анекдота.) В данном случае метафора заимствуется из сказки Пушкина о золотой рыбке. Взаимоотношения клиентов и сотрудников банка напоминают взаимоотношения старика и старухи. Как ни старался старик удовлетворить все ее пожелания и запросы, ему это не удавалось: старуха была ненасытна в своих требованиях, они все время возрастали, и старик получал новое задание. При этом старуха не уважала старика и относилась к нему пренебрежительно.

Таким образом, для облегчения исследования проблемной ситуации вводится метафора, воспроизводящая ключевой конфликт или ключевую трудность проблемной ситуации.

После этого следует разделение тренером группы на две (три) подгруппы, каждая из которых получает игровую роль (соответствующую метафоре). Так, в

рассматриваемом примере группа делится на «команду стариков» и «команду старух».

Каждая из команд получает задание исследовать проблемную метафорическую ситуацию из своей игровой роли и сформулировать максимальное количество ответов на заданный тренером вопрос. Вопрос тренера соответствует ключевой проблеме, ради которой и затевается МДИ, и сформулирован в метафорическом ключе. Например, «команда стариков» получает задание найти максимальное количество ответов на вопрос: «Что вы будете делать и как вы будете себя вести, чтобы старуха согласилась жить в деревянном доме и не выдвигала больше других требований?». «Команда старух» получает параллельный вопрос: «Что должен сделать старик и как он должен себя вести, чтобы вы удовлетворились проживанием в деревянном доме и не выдвигали больше требований к нему?».

Командам дается время на выработку решений, а затем они красочно оформляют эти решения на ватманах.

После этого следует презентация. Сначала выходит представитель команды, олицетворяющей субъекта с проблемой (в данном случае это «команда стариков», которая символизирует сотрудников банка), он представляет найденные его группой решения. Затем следует презентация другой команды (других команд). При этом никакого игрового взаимодействия между командами нет: дело ограничивается только презентацией.

После презентации следует заключительное слово тренера. Он подходит к ватманам и, обращая внимание группы на сходство или различия в найденных группами решениях, переформулирует их с языка метафорической реальности на язык реальной жизни участников. Таким образом, метафора позволяет найти стратегии решения реальных проблем, казавшихся до этого неразрешимыми.

Описание процедуры МДИ, а также порядка ее написания, примеры и сценарии готовых метафорических деловых игр можно без особого труда найти в специальной литературе.

Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения ситуации.

Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Преимущества применения метафорической деловой игры:

- Развитие креативности сотрудников;
- Снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы;
- Повышение привлекательности тренинга для участников;
- Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.²²

2) *Сторителлинг* (с английского языка слово *storytelling* – рассказывание историй) – это эффективный метод донесения информации до аудитории путем рассказывания смешной, трогательной или поучительной истории с реальными или вымышленными персонажами.

Несмотря на то, что это далеко не новый способ, впервые широкой аудитории представил его руководитель корпорации из США *ArmstrongInternational* – Дэвид Армстронг. Он использовал сторителлинг для того, чтобы улучшить показатели работы своей компании и быстрее обучить новичков.

Данный метод помогает:

- Влиять на подсознание читателя или слушателя;
- Доносить нужную информацию с первого раза, не заставляя мучиться вопросом: «Что же хотел сказать автор текста?»;
- Максимально быстро обучать новый персонал общепринятым в вашем коллективе правилам и обязанностям;
- Минимизировать количество конфликтов в коллективе, упрочить рабочие отношения в компании;

²²Азарнова, А. Деловая игра как метод психологического тренинга [Электронный ресурс] /А. Азарнова// Первый психологический портал [адрес в сети Интернет: <http://5psy.ru/obrazovanie/delovaya-igra-kak-metod-psihologicheskogo-treninga.html>]

- Стимулировать на достижение новых целей;

К примеру, отец сторителлинга Армстронг на общих собраниях рассказывал истории успеха сотрудников своей компании, стимулируя всех остальных подражать им;

- Укреплять авторитет руководителя в глазах собственных подчиненных, повышать уровень доверия к нему;

- Экономить на материальном вознаграждении для сотрудников;

- Показывать, что советы, которые вы даете своим читателям, работают, потому что есть конкретный человек, который воспользовался ими и у него все получилось;

- Продать продукт.

Как видно при помощи сторителлинга можно достичь различных целей. Главное рассказать историю правильно, чтобы она подействовала на аудиторию, а не была рассказана впустую. А для этого следует знать главные правила сторителлинга.

Безусловно, для того чтобы история повлияла на аудиторию читателей или слушателей так, как вам нужно, следует обладать талантом писателя или рассказчика.

Полуграмотные неинтересные тексты никто не дочитает до конца, да и наиболее интересную историю может загубить рассказчик, что будет бубнить себе под нос без выражения или спотыкаться на каждом слове.

Существуют и основные правила написания самих текстов:

1. Краткость – сестра таланта. Не стоит писать многотомные произведения. Если речь идет об устном донесении истории, то помните, что человек может концентрировать внимание минут 20, после чего ему необходим отдых.

2. Нужен яркий герой, который однозначно заинтересует аудиторию.

3. Не пишите истории с открытым концом. Цель не заставить читателя/слушателя домысливать, что же будет дальше, а получить ответы на свои вопросы.

4. Текст не должен быть скучным. Он должен возбудить интерес аудитории, заставить читать/слушать дальше.

5. Не навязывайте свое мнение. Мягко влияйте на сознание аудитории. После окончания истории у всех должна появиться мысль: «Я хочу». Если вы будете постоянно в тексте повторять: «Ты должен!», то вызовете сопротивление аудитории.

6. Влияйте на эмоции аудитории. Вызывайте смех, радость, сочувствие, страх, злость, но не оставляйте своего слушателя/читателя равнодушным.

7. Подстраивайте текст под конкретную аудиторию. Нельзя охватить одним рассказом всех и сразу.

8. Используйте красивые метафоры и другие фигуры речи, но не позволяйте им забить основную мысль, что желаете донести.

9. Не дистанцируйтесь от аудитории, постарайтесь установить с ней максимально дружеские отношения. Тексты в стиле «Я крутой биг босс, а ты дурак» вызовут лишь раздражение.

10. Если речь идет о печатном тексте, то используйте иллюстрации – они привлекают внимание и позволяют лучше понять, о чем идет речь.²³

Сторителлинг– это очень хороший метод влияния на аудиторию, но только если правильно его использовать.

3) *Баскет-метод* (разбор деловых бумаг) – метод обучения, который предполагает выполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно разобрать накопившиеся запросы, письма, служебные записки, отчеты, факсы и пр. и по каждому принять решение.

Процедура баскет-метода:

– обучаемому описывают роль, которую он должен сыграть, а именно: сферу ответственности, должностную инструкцию, общий контекст и пр.

²³Сторителлинг – метод донесения нужной информации// Дневник успеха [адрес в сети Интернет: <http://dnevnyk-uspeha.com/psihologiya/storitelling-metod-donesenija-nuzhnoj-informacii.html>]

– обучаемому предоставляют материалы, по каждому из которых он должен принять решение в течение определенного срока: ответить или проигнорировать, что именно, как и в каком порядке ответить.

– проводится финальная беседа обучаемого с тренером: обучаемый описывает механизм принятия решений, обосновывает их, к каким последствиям могут привести решения, а также оценивает, удовлетворен ли он результатами работы.

– тренер дает обратную связь: какие были возможные альтернативы решений, какие возможности упущены, к каким результатам могут привести принятые решения, рекомендации на будущее.

Особенность метода состоит в том, что обучаемый получает весь объем документов одновременно (структурированных или в беспорядке), и вынужден для принятия решений пообщаться со множеством людей, чтобы собрать нужную информацию.²⁴

Преимущества данного метода:

– высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач;

– позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности

– умение принимать решения на основе имеющейся информации.

4) Обучение по методу *Shadowing*

Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина - "бытие тенью". Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала. Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть "тенью" действующего руководителя. В роли "тени"

²⁴Костенко, Н. Баскет-метод [Электронный ресурс] / Н. Костенко // Портал trainings.ru. [адрес в сети Интернет: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/basket-metod/>]

такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем "двух дней из жизни менеджера", получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. После проведенной работы с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал.

Этот метод можно использовать, если вы хотите переквалифицироваться на другую специальность. Таким образом менеджер по персоналу одной крупной компании решила переквалифицироваться на маркетолога. У нее была возможность побыть "тенью" такого специалиста, и двух дней хватило на то, чтобы определиться в выбранной профессии.

Данную форму обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников. Например, в течение двух дней такой сотрудник становится "тенью" успешного специалиста и погружается в изучение всего процесса работы. Применяя shadowing можно улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность действий между специалистами различных подразделений.

Преимущества применения метода Shadowing:

- Простота и экономичность.
- Убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности.
- Компания улучшает свой имидж посредством демонстрацию своей активной позиции по развитию персонала.
- У сотрудника появляется возможность погрузиться в "реальную" обстановку.²⁵

5) *Обучение методом Buddying* - это интересная и достаточно необычная форма обучения, ведь в переводе с английского слово "buddy" переводится как дружок, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин "buddying" используется, как партнер.

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется "buddy",

²⁵Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Сырых// Бизнес изнутри [адрес в сети Интернет: <http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody-vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html>]

партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Согласитесь, в рабочей ситуации, в спешке иногда сложно отследить насколько профессионально и грамотно ты решаешь те или иные ситуации. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, "buddy" предоставляет такую возможность. Метод *buddying* основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.²⁶

От наставничества или коучинга *buddying* отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, обучающегося и обучаемого.

Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров. Конечно, прежде чем приступить к такому методу необходимо обучить сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и грамотно предоставлять информацию. Такая система требует постоянного контроля со стороны службы персонала.

Преимущества применения метода:

- Возможность получить объективную информацию о своей работе.
- Возможность наметить точки личностного и профессионального роста.
- Возможность создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

Предлагаемые методы имеют большое распространение на Западе и в настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику. О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные, представленные в таблице (табл. 3.1):

²⁶Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Сырых // Бизнес изнутри [адрес в сети Интернет: <http://www.rb.ru/article/sovremennyye-tehnologii-i-metody-vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html>]

Таблица 3.1

Метод	Российские компании	Западные компании
1. Модульное обучение	83%	81%
2. Дистанционное обучение	37%	54%
3. Наставничество	78%	72%
4. Рабочие группы	60%	65%
5. Метафорическая игра	45%	15%
6. Обучение методом shadowing	1%	71%
7. Обучение методом secondment	1%	65%
8. Обучение методом buddying	5%	85%
9. Обучение действием	56%	70%

Таким образом, предложенные филиалу компании методы сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников, будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке страховых услуг.

3.2. Рекомендации по внедрению обучения персонала за пределами компании

Каждая компания решает вопрос поддержания уровня профессиональной подготовки своих сотрудников и формирования кадрового резерва одним из двух способов: привлечением новых (уже обученных) специалистов или «выращивая» собственных сотрудников.

В компании «Росгосстрах» как и в других крупных компаниях есть свой центр корпоративного обучения. Однако я могла бы порекомендовать филиалу ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области привлекать тренеров со стороны и проводить обучение некоторых специалистов за пределами компании (табл.3.2).

Плюсы и минусы приглашенного тренера

Плюсы приглашенного тренера	Минусы приглашенного тренера
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность обучения за короткий срок необходимым навыкам; 2. Из большого числа компаний провайдеров можно выбрать наиболее подходящего специалиста и форму обучения; 3. Профессионалы обладают необходимыми для обучения навыками и владеют техническими средствами обучения, что позволяет повысить эффективность программ; 4. Специалисты дают материалы уже проверенные и имеющие позитивные результаты. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Специалисты по обучению компаний провайдеров не имеют знаний о специфике вашего продукта; 2. Выбор компаний провайдеров достаточно долгий процесс, занимающий время руководителя; 3. Дорогостоящая форма обучения; 4. Внешние специалисты не в полном объеме заинтересованы в результате проводимого обучения; 5. Организационные вопросы ложатся на руководителя.

Обучение персонала внешними компаниями провайдерами требует тщательной подготовки, выбора, организации процесса внутри компании, распределения сотрудников по группам и многое другое. И вместе с тем это качественное обучение, вложение средств в него всегда дает результаты. К внешним провайдерам адекватно обращаться при обучении специалистов сложным навыкам, требующим специальной подготовки специалиста по обучению, грамотного подхода. Такое обучение повышает мотивацию сотрудников на работу. Сторонние специалисты по обучению зачастую имеют больший авторитет среди сотрудников компании, если ссылаются на опыт других компаний, результаты, полученные ими самими в выполняемой работе.²⁷

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компании гораздо лучше контролируют содержание и формат

²⁷Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу [Текст] / В. Половинко // Кадровик. – 2011. - №3. – С.76-85.

собственных программ. В случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией. Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги собственными силами.

Обучение вне организации приносит максимальный эффект, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика и его результаты востребованы. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе после обучения. Это не обязательно должно быть повышение в должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.²⁸

Кроме того, если сотрудники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании позволяет обучающимся установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Из-за относительно высокой стоимости внешнего обучения российские компании широко используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или обучения резерва.

По-настоящему эффективная система обучения в компании должна выстраиваться из сочетания внутреннего и внешнего обучения. Смешанная система обучения будет иметь ряд преимуществ для филиала компании:

- накопление корпоративных компетенций;
- развитие корпоративной культуры;
- привлечение новых идей;

²⁸Пивоваров К.В. Бизнес – планирование [Текст]: учебно - методическое пособие. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 164 с.

- бизнес-процессов в развитие компании.

Большое количество компаний выбирают внутреннее обучение. Оно зачастую и дешевле, и качественнее внешнего, поскольку учитывает потребности конкретного бизнеса. И вместе с тем будем помнить, что такое обучение подходит далеко не всем специалистам компании и требует большого внимания к квалификации специалиста занимающегося обучением – бизнес-тренера. Внутреннее обучение в компании зачастую может быть эффективным, прежде всего, для линейных специалистов, менеджеров среднего звена, применяться к тем должностям, где существует большая текучесть кадров и необходимо периодическое обучение, например: знанию продукта или навыкам продаж. Также внутренний тренер будет намного эффективнее при проведении тренингов создания команды для небольших коллективов или отделов компании, поскольку хорошо понимает и проживает вместе с компанией ее стратегическую ценность, миссию.²⁹

Внутренний тренер, в этом рассмотрении, является специалистом, несущим сотрудникам корпоративную культуру, провозглашающим корпоративные ценности, показывающий живой пример работы с клиентами и покупателями, общения с коллегами и партнерами по бизнесу. Внутренний тренер – маркер корпоративного поведения (табл. 3.3).

И как сказано выше самый эффективный вариант системы обучения в филиале компании – это сочетание внутреннего обучения и внешнего. Внешнее обучения также важный аспект, который необходимо учитывать, возвращая своих специалистов. Необходимо оно в нескольких случаях: при обучении ТОП-менеджмента компании, поскольку именно внешний тренер сможет эффективно дать новые идеи и посмотреть на ситуацию открытым (новым) взглядом, дать идеи по бенчмаркингу (использовании опыта других компаний, подобного или наоборот отличного специфике). Многие внутренние тренеры не смогут достаточно грамотно справиться с этой задачей из-за отсутствия опыта работы

²⁹Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86

различных сфер бизнеса, направлений, услуг и продуктов. Внешнее обучение для ТОП-менеджмента будет стоить больших денег и вместе с тем повышать грамотность их работы, вести компанию к достижению своих стратегических задач.

Внешнее обучение подходит также узким специалистам в компании, обучение которых предполагает получение больше специализированных, программных, законодательных знаний. Например, специалисты маркетологи, юристы, кадровики, программисты и т.п. Особенно если таких специалистов в компании немного. Внешнее обучение будет полезно здесь не только получением новых квалифицированных знаний от тренера или преподавателя, а также позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей. И вполне возможно привнести в свою работу не только знания, полученные на обучении, а вместе с тем возможность уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.³⁰

Внешнее обучение также постоянно необходимо и вашему внутреннему тренеру, поскольку и в его работе, как и юридической, и кадровой практике, постоянно появляются новые технологии.

При обучении специалистов по продажам, обслуживанию клиентов, менеджеров можно использовать сочетание данных видов обучения. Поскольку некоторые простейшие навыки, тем более с учетом специфики компании может дать внутренний тренер, а более глубокую их проработку и наслаивание новых видов и форм работы можно доверить внешнему тренеру и вполне эффективно в корпоративном формате.

Внутреннее и внешнее обучение специалистов различного уровня и профессий становится популярным, постоянно повышается его эффективность и значимость. И проводя своих сотрудников по пути обучения, повышения квалификации в рамках выполняемой работы вы получаете хорошего

³⁰Петрова Н. В начале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) [Текст] / Н. Петрова// Управление персоналом. – 2012. - №5. – С. 46-49.

специалиста, внимательного консультанта, верного приверженца своему бизнесу. Команда сотрудников наиболее эффективна при достижении цели, чем коллектив, пусть даже слаженно трудящийся.

Таким образом, внешнее обучение будет полезно маркетологам, юристам, кадровикам, программистам и другим специалистам компании, так как они получат новые квалифицированные знания от тренера или преподавателя, а также позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей, уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.

3.3. Оценка экономической эффективности обучения персонала в страховой компании

Наибольшие споры среди теоретиков и, особенно, среди практиков вызывает вопрос эффективности (экономической и социальной) обучения. До сих пор многие руководители не видят прямой зависимости между обучением и ростом эффективности производства. Это связано, прежде всего, с тем, что оценка экономической эффективности обучения сопряжена в данный момент с трудностями и до их преодоления может быть только приблизительной. Эти трудности связаны как с переходным состоянием российской экономики, так и с не разработанностью методики оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности.³¹

Обучение работников — многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятий.

Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят:

- текущие и будущие результаты деятельности компании;
- текущие и будущие затраты, связанные с деятельностью компании;

³¹Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.

- уровень риска в деятельности компаний отрасли от некомпетентных действий персонала.

Результат деятельности системы обучения редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться, либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по другим параметрам.

Возможные цели расчетов экономической эффективности процесса обучения:

1. определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат компании;

2. принятие решений по развитию форм и методов обучения;

3. сравнение различных вариантов технологии и инструментальной базы для обучения;

4. сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств компании, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности работы компании.³²

В общем случае экономическая эффективность любого мероприятия, проводимого на объекте, определяется соотношениями между показателями, описывающими полный результат деятельности изучаемого объекта после начала проведения мероприятия, и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта (за тот же период).³³

Показатели затрат при оценке экономической эффективности на практике подбираются так, чтобы они допускали суммирование, приведение к одному моменту времени и отражение доли рассматриваемого мероприятия в общих затратах. В этом случае показателем экономической эффективности мероприятия служит разность между величиной его вклада в прирост результата деятельности объекта и величиной затрат.

³²Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала [Текст]: учебник. – СПб.: Речь, 2011. – 128 с..

³³Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 550 с.

Экономическая эффективность обучения определяется соотношением между суммарными затратами на организацию и проведение учебного процесса и финансовыми результатами обучения, выраженными в виде прироста полезных результатов деятельности предприятия, увеличения его потенциала, снижения затрат на обеспечение функционирования предприятия.

Связь между процессом обучения и изменением показателей деятельности предприятий выражается в ряде факторов, отражающих изменение мотиваций, функционального поведения и социальных взаимодействий работников, прошедших обучение.³⁴

К результатам деятельности системы обучения и переподготовки персонала и руководящих работников могут быть отнесены:

- увеличение скорости работы персонала, прошедшего обучение;
- расширение кругозора, увеличение числа рассматриваемых вариантов при принятии решений руководящими работниками и специалистами, что влияет на оптимальность принимаемых решений;
- снижение потерь от неправильной оценки ситуации и неправильных действий работников, связанное с закреплением в процессе обучения навыков;
- предотвращение ущерба от непредвиденного наступления нежелательных событий и ситуаций, ограничение распространения так называемых «цепочек нежелательного развития событий» («эффект домино»);
- укрепление корпоративного сознания работников, сближение личных интересов работников с интересами компании;
- рост способности к координированной осознанной совместной деятельности и принятию решений;
- обмен информацией между работниками различных предприятий, проходящими обучение вместе, распространение «по горизонтали» передового опыта, других инноваций.³⁵

³⁴Кошелева Ю. Архипов, М. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С. 12-34.

³⁵Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2015. № 2. –С. 10-16.

Система показателей, количественно выражающих влияние изменения функциональных характеристик, мотиваций и социального поведения, прошедших обучение работников на деятельность системы в целом, состоит из нескольких групп показателей, отражающих повышение скорости работы:

- включая сокращение длительности анализа и оценки ситуации, функциональных реакций, оценки последствий предпринимаемых действий;
- улучшение ее качества;
- увеличение числа вариантов действий или решений;
- улучшение координации действий работников, занятых взаимосвязанными операциями.

Для расчета значений выделенных показателей следует использовать данные бухгалтерской и статистической отчетности, а также оценки экспертов.

Коэффициент общей эффективности обучения:

$$\text{Э} = K1/3, \quad (1)$$

где $K1$ – количество сотрудников, обучение которых было расценено как результативное;

3 – затраты в год на проведение обучения.

$$\text{Э факт.} = 48/1382,46 = 0,034$$

$$\text{Э план.} = 61/1400,99 = 0,044$$

Планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,044, что на 0,01 больше чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые мной рекомендации позволят компании обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведения мероприятий по обучению.

Коэффициент результативности корпоративного обучения:

$$P = K1 / K2, \quad (2)$$

где $K1$ – это суммарное количество прошедших обучение сотрудников за определенный период;

$K2$ – это количество сотрудников, обучение которых было признано

результативным, равным установленному нормативу, определяющемуся по перечисленным выше критериям, или выше него.

$$P_{\text{факт.}} = 56 / 61 = 0,92$$

$$P_{\text{план.}} = 61 / 61 = 1$$

Этот коэффициент позволяет нам проанализировать, какое количество сотрудников было фактически обучено за определенный период относительно установленного норматива.

Затраты на обучение одного работника:

$$S_{\text{ср}} = S/K, \quad (3)$$

где S – общая стоимость обучения (тыс. руб.);

K – количество обученных сотрудников (чел.).

$$S_{\text{факт.}} = 1382,46/56 = 24,69 \text{ тыс. руб.}$$

$$S_{\text{план.}} = 1550,99/61 = 25,43 \text{ тыс. руб.}$$

Этот коэффициент говорит о том, сколько было потрачено средств на обучение одного сотрудника за отчетный период. Плановое значение на 0,74 тыс. руб. больше фактического при незначительном увеличении затрат.

Удельный вес затрат на обучение и переподготовку кадров относительно прочих расходов ведение дела:

$$K = R/Q * 100\%, \quad (4)$$

где R – расходы на обучение и переподготовку кадров;

Q – прочие расходы на ведение дела.

$$K_{\text{факт.}} = 1469,54/95062,19 * 100\% = 1,55\%$$

$$K_{\text{план.}} = 1550,99/97000 * 100 = 1,6\%$$

Фактический удельный вес на обучение и переподготовку кадров составляет 1,55% от всех прочих расходов компании (реклама, расходы на содержание недвижимого имущества, административно-хозяйственные расходы, расходы на связь и т.д.).

Предполагаемый удельный вес будет составлять 1,6%, что говорит об увеличении статьи затрат на обучении, однако это позволит повысить квалификацию некоторых групп сотрудников, что положительным образом скажется на продажах компании.

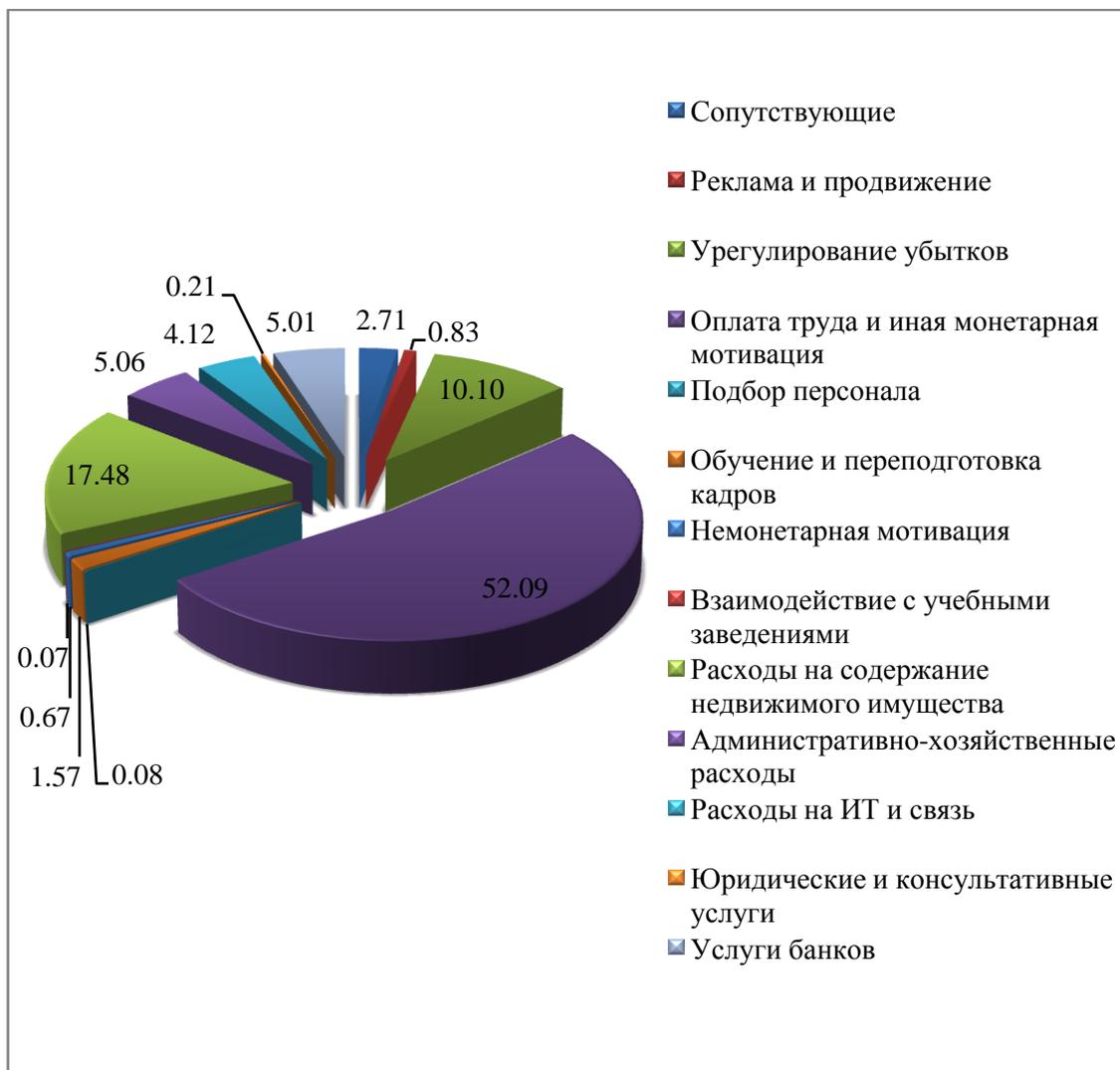


Рис. 3.1 Доля расходов на обучение и переподготовку кадров в прочих расходах компании

Расходы тренера на проведения обучения страховых агентов:

$$R=S/Q, \quad (5)$$

где S – экономический эффект от обучения персонала;

Q – затраты тренера на обучение (з/п с отчислениями плюс прочие расходы на обучение).

$$R \text{ факт.} = (15,0 \cdot 12 \cdot 1,302 + 80,0) / 753 = 0,42 \text{ тыс. руб.}$$

$R \text{ план.} = (15,0 \cdot 12 \cdot 1,302 + 130,0) / 800 = 0,46 \text{ тыс. руб.}$

Планируем увеличить затраты на обучение на одного страхового агента на 0,04 тыс. руб. для более результативной работы по заключению договоров по отдельным видам страхования за счет увеличения командировочных дней и часов на обучение.

Количество заключенных договоров на одного агента:

$$K = K1 / K2, \quad (6)$$

где $K1$ – количество заключенных договоров за отчетный период;

$K2$ – количество всех агентов.

$K \text{ факт.} = 189094 / 753 = 251 \text{ договор}$

$K \text{ план.} = 215000 / 800 = 269 \text{ договоров}$

В результате проведенных мероприятий по обучению планируется увеличить количество заключенных договоров одним страховым агентом по добровольным видам страхования на 18 шт., что уже существенно при сложившейся непростой экономической ситуации в стране на сегодняшний день.

Мотивация агентов за заключение страховых договоров:

$$M = V / K, \quad (7)$$

где V – вознаграждение за заключение договоров страхования;

K – количество агентов.

$M \text{ факт.} = 230236,1 / 753 = 306 \text{ тыс. руб.}$

$M \text{ план.} = 254604 / 800 = 319 \text{ тыс. руб.}$

Так как планируется увеличение количества заключенных договоров по добровольным видам страхования соответственно увеличиться вознаграждение агентов на 13 тыс. руб.

Коэффициент понесенных затрат на заключение договоров:

$$Z = V / S, \quad (8)$$

где V – вознаграждение за заключение договоров страхования;

S – страховые премии.

$Z \text{ факт.} = 230236,1 / 1457187,8 * 100\% = 15,8\%$

$Z \text{ план.} = 250380,9 / 1653000,0 * 100 = 15,1\%$

Коэффициент понесенных затрат составляет 15,8% от начисленной страховой премии в отчетном периоде. Планируется уменьшение затрат при увеличении начисленной страховой премии на 195812,2 тыс. руб., что положительно отразится на финансовом результате компании.

Таким образом, оценка экономической эффективности обучения персонала в страховой компании позволяет сделать следующие выводы:

– планируемый коэффициент общей эффективности обучения равен 0,044, что на 0,01 больше чем фактическое значение, это говорит о том, что предлагаемые мной рекомендации позволят компании обучить больше сотрудников при незначительном увеличении суммы затрат на проведение мероприятий по обучению;

– анализ коэффициента результативности корпоративного обучения показал, что фактически было обучено 56 человек. При предлагаемых мной методах обучения этот показатель должен увеличиться до нормативного значения равного 61 чел.;

– коэффициент затрат на обучение одного работника показал сколько было потрачено средств на обучение одного сотрудника за отчетный период. Фактически на каждого работника тратится 24690 руб., при введении рекомендаций затраты возрастут до 25430 руб., но при этом в обучении примут участие больше сотрудников компании;

– при увеличении удельного веса на 0,05% (или 81450 руб.) на обучение и переподготовку кадров компании позволит повысить квалификацию некоторых групп сотрудников, что положительным образом скажется на продажах компании;

– предлагаю увеличить затраты на обучение на одного страхового агента на 0,04 тыс. руб. для более результативной работы по заключению договоров по отдельным видам страхования за счет увеличения командировочных дней и часов на обучение;

– в результате проведенных мероприятий по обучению планируется увеличить количество заключенных договоров по добровольным видам страхования на 18 шт., что повлечет увеличение дохода в среднем на 13000 руб. каждого страхового агента.

Филиалу ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области предложены методы проведения тренингов, которые позволят сделать процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным, что позволит увеличить продажи страховых продуктов. Это положительным образом отразится на финансовом результате компании, а затраты при этом увеличатся всего лишь на 220270 руб., что не существенно для такой крупной организации.

Выводы по третьему разделу:

Представлены методы обучения, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников, будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке страховых услуг.

Предложены рекомендации по внедрению внешнего обучения персонала, с помощью которого позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей, уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов.

Проведена оценка экономической эффективности, позволяющая оценить результативность рекомендуемых методов по управлению системой обучения персонала.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе написания выпускной квалификационной работы была изучена сущность и роль обучения персонала в страховой компании, его важность и необходимость, которая заключается в связи с непрерывным ростом коммуникационных и технических возможностей, постоянным совершенствованием технологий, внедрением современных систем, развитием информационных технологий. Рассмотрены направления обучения персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области, включающая такие формы обучения как: школа страхового агента, бизнес-школа, дистанционное обучение и обучение в корпоративном университете, основные цели, задачи каждого вида обучения. Разработана методика исследования, позволяющая проанализировать систему обучения персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области.

Во втором разделе был проведен анализ практики обучения персонала в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области. В результате исследования были сделаны следующие выводы:

По результатам анализа процесса планирования обучения в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области было выявлено, что основными предпосылками к обучению являются: потребности в повышении профессиональной компетентности, приоритетность задач компании, потребности рынка.

Все опрошенные (100%) видят необходимость обучения. Это говорит о том, что программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией. Естественно, что это ведет к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов компании.

Овладеть необходимыми компетенциями – значит, стать способным выполнять свою работу на высоком уровне эффективности и в соответствии с

установленными в организации стандартами. Поэтому 70% сотрудников компании считают необходимым развитие как профессиональных, так и личностных качеств.

Большинство респондентов (65%) утверждают, что наиболее эффективной формой обучения является Бизнес-школа. Программы бизнес-школы ориентированы на руководителей среднего и высшего звена, сотрудников, работающих с клиентами, специалистов продающих подразделений. Все занятия проводятся в форме тренингов, деловых и игр-симуляторов, интерактивных семинаров, рабочих семинаров, рабочих групп.

Наиболее эффективными методами обучения являются деловые игры и тренинги, так считают большинство сотрудников (35% и 30%). Деловые игры эффективно включают в работу участников занятий, дают возможность развить умения, отработать практические навыки, позволяют «побыть в ситуации», что способствует пониманию проблемы, развивают навыки коллективной работы.

Наиболее эффективными стилями проведения тренинга, по мнению респондентов, являются: коучинг (37% опрошенных) - действенный и эффективный метод индивидуальной и групповой работы: «натаскивание» сотрудников в сложных производственных ситуациях при реализации целей и задач компании; 20% - дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом, 18% предпочитают мультимедийные тренинги, видеокурсы, так как они сохраняют массу свободного времени и очень качественны, можно изучать в более удобное время; ролевые игры - этот стиль предпочли 15% респондентов; 10% - предпочитают теоретическое обучение.

Эффективный сотрудник для руководителя – это человек, качественно и в срок, выполняющий поставленные перед ним задачи в необходимом объеме. Эффективный специалист обладает различными знаниями, навыками и умениями и, самое главное, имеет разносторонний практический опыт, позволяющий нестандартно решать любые задачи. Он быстро распознает причины возникновения проблемы, находит пути ее решения и предвидит ход развития событий на несколько шагов вперед. С точки зрения личных качеств

эффективный менеджер дисциплинирован, ответственен, работоспособен, коммуникабелен. Так же он стрессоустойчив, креативен, стремится к достижениям, предприимчив, надежен в выполнении заданий, независим и, как следствие, уверен в себе. Большинство работников (80%) являются эффективными сотрудниками в компании; очень эффективными - 15%; скорее эффективными - 5%.

Предпосылками для постоянного обучения и повышения квалификации большинство респондентов (70%) отметили конкуренцию на рынке услуг, 25% - возрастающие требования клиентов и 5% отметили увеличение объема заказов.

Заинтересованность сотрудников в приобретении знаний играет решающую роль в процессе обучения. Тем не менее, руководство не всегда уделяет должное внимание мотивации сотрудников для обучения. Это сильно снижает его эффективность и приводит к существенным потерям для компании. Сотрудники проявляют интерес к дополнительному обучению (57%).

Отношение к труду характеризует стремление (или отсутствие его) человека максимально проявлять свои физические и духовные силы, использовать свои знания и опыт, способности для достижения определенных количественных и качественных результатов. Оно проявляется в поведении, мотивации и оценке труда. Большинство сотрудников считают, что у них хорошие взаимоотношения с коллегами и у них интересная работа.

В ходе написания третьего раздела были представлены методы обучения, которые сделают процесс обучения более интересным, увлекательным и полезным для сотрудников, будут способствовать повышению конкурентоспособности компании на рынке страховых услуг. Предложены рекомендации по внедрению внешнего обучения персонала, с помощью которого позволит сотруднику познакомиться со специалистами его профессии, обменяться опытом, сравнить методы работы различных областей, уточнить сложные вопросы, получить грамотную консультацию от других специалистов. Проведена оценка экономической эффективности, позволяющая оценить результативность рекомендуемых методов по управлению системой обучения персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авилов А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители [Текст] /А. Авилов // Кадровик. –2011. - №12. – С. 6-16.
2. Агеев Ш.Р., Федоренков В.В. Страхование гражданской ответственности [Текст]: учебное пособие. - М.: Государственный Университет Управления, 2012. – 128 с.
3. Азарнова, А. Деловая игра как метод психологического тренинга [Электронный ресурс] /А. Азарнова// Первый психологический портал [адрес в сети Интернет: <http://5psy.ru/obrazovanie/delovaya-igra-kak-metod-psihologicheskogo-treninga.html>]
4. Алиев Б.Х. Страхование [Текст]: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА , 2011. – 520 с.
5. Анисимова И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации [Текст] /И. Анисимова // Кадровик. – 2010. - №11. – С.19-24.
6. Ардатова М.М., Балинова В.С., Кулешова А.Б. и др. Шпаргалка по страхованию [Текст]: учебное пособие. - М.: "Проспект", 2014. – 80 с.
7. Архипов А.П., Адонин А.С. СТРАХОВОЕ ДЕЛО [Текст]: учебно–методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2014. – 424 с.
8. Архипов А.П., Гомелля В.Б. Основы страхового дела [Текст]: учебное пособие. - М.: "Маркет ДС", 2012. – 413 с.
9. Ахвледиани Ю.Т. Страхование: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»[Текст]: учебник/ Ю.Т. Ахвледиани. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2012.– 543 с.
10. Балганова, Е.В. Инновационные подходы к профессиональному обучению менеджеров по персоналу [Текст] / Е.В. Балганова // Инновационные технологии управления персоналом Сборник статей участников Всероссийской

научно-практической конференции. Редактор-составитель И.В. Резанович. – 2015. С. 94-100.

11. Батыгин К.С., Симоненко Г.С. Пособия по государственному социальному страхованию: Комментарий [Текст]: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Профиздат, 2012. – 32 с.

12. Бурков В.Н., Заложнев А.Ю., Кулик О.С., Новиков Д.А., Механизмы страхования в социально - экономических системах [Текст]: учебное пособие. – М.: ИПУ РАН, 2010. – 109 с.

13. Бухалков М.И. Планирование на предприятии [Текст]: учебник. – М.: Инфра-М, 2010. – 400 с.

14. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала [Текст]: учебник. – СПб.: Речь, 2011. – 128 с.

15. Гвозденко А.А. Страхование [Текст]: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. – 464 с.

16. Грищенко Н.Б. Основы страховой деятельности [Текст]: учебное пособие. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2011. – 274 с.

17. Грызенкова, Ю. Организация продаж страховых продуктов [Электронный ресурс] / Ю. Грызенкова // Регламент [адрес в сети Интернет: URL: http://www.reglament.net/ins/prod/2006_3_article.htm]

18. Гузеев, Е. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Электронный ресурс] / Е. Гузеев // Отраслевой портал [адрес в сети Интернет: http://www.logistics.ru/9/24/i20_3065.htm]

19. Дубиненкова Е.Н. Техники подбора персонала. Искусство находить лучших [Текст]: психологический тренинг. – Изд.: Речь, 2011. – 176 с.

20. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному [Текст] / С. Дырин // Кадровик. – 2010. - №9. – С. 5-10.

21. Ишунин П. Управление рисками персонала: проблемы и решения [Текст] / П. Ишунин // Кадровик. – 2011. - №3. – С.129-135.

22. Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В. Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет.: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]

23. Коновалова, В. Информирование персонала: задачи, подводные камни, решения [Электронный ресурс] / В. Коновалова // Портал HRMaximum [адрес в сети Интернет.: http://www.hrmaximum.ru/articles/corporate_culture/639]

24. Костенко, Н. Баскет-метод [Электронный ресурс] / Н. Костенко // Портал [trainings.ru](http://www.trainings.ru). [адрес в сети Интернет: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/basket-metod/>]

25. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом [Текст] / Л. Котова // Кадровик. – 2010. - №12. – С. 44-50.

26. Кошелева Ю. Архипов, М. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кошелева, М. Архипов // Управление персоналом. – 2012. - №16. – С. 12-34.

27. Красноженова Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами [Текст]: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 258.

28. Кричевский Н.А. Страхование инвестиций [Текст]: учебное пособие. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 334 с.

29. Кургин Е.А. Страховой менеджмент: управление деятельностью страховой компании [Текст]: учебное пособие. – М.: РосКонсульт, 2012. – 304 с.

30. Лохматов, А.А. Системный подход к обучению персонала организаций [Текст] / А. А. Лохматов // Наука и общество в эпоху технологий и коммуникаций материалы международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 508-511.

31. М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст]: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2011. – 216 с.

32. М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Организация обучения персонала компании [Текст]: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Журнал "Управление персоналом", 2013. – 7-8 с.

33. Малуев П.А. Управление персоналом [Текст]: учебно - практическое пособие. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2011. – 344 с.
34. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании [Текст] / В. М. Маслова // Дельта науки. – 2015. № 2. –С. 10-16.
35. Медведев Ю.А., Пинкин Ю.В. Стартовый курс страхового консультанта [Текст]: учебное пособие. – Изд.: ИКЦ "МарТ", 2013. – 292 с.
36. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления [Текст] / В. Минина // Кадровик. – 2011. - №1. – С.86
37. Михайлова А. «Четыре колеса» адаптации персонала [Текст] / А. Михайлова // Кадровик.–2011. - №2. – С.115-124.
38. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 550 с.
39. Никитина Т.В. Страхование коммерческих и финансовых рисков [Текст]: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2012. – 240 с.
40. Новикова Е.С., Косоурихина А.В. Внутрифирменное обучение персонала организации [Текст] / Е.С. Новикова, А.В. Косоурихина// Шестьдесят восьмая всероссийская научно-техническая конференция студентов, магистрантов и аспирантов высших учебных заведений с международным участием сборник материалов конференции. – 2015. –С. 657-660.
41. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011. - №2. – С.82-90.
42. Официальный сайт компании Росгосстрах [Электронный ресурс] // [адрес в сети <http://www.rgs.ru/carrier/bizschool/index.wbp>]
43. Перфилова О.Б. Построение эффективной системы обучения в страховой компании [Текст] / О.Б. Перфилова// Методический журнал "Управление в страховой компании". – 2012, № 1– С. 2.

44. Петрова Н. В начале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) [Текст] / Н. Петрова// Управление персоналом. – 2012. - №5. – С. 46-49.

45. Пивоваров К.В. Бизнес – планирование [Текст]: учебно - методическое пособие. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 164 с.

46. Половинко В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу [Текст] / В. Половинко// Кадровик. – 2011. - №3. – С.76-85.

47. Ракимова Д.Р. Обучение персонала в современном мире [Текст] / Д.Р. Ракимова // Сборник статей Международной научно-практической конференции, 2015. – С. 85-87.

48. Система обучения персонала: построение, внедрение, совершенствование [Электронный ресурс] // Директор по персоналу [адрес в сети Интернет:<http://m.hr-director.ru/article/64282-red-qqq-15-m7-sistema-obucheniya-personala-postroenie-vnedrenie-sovershenstvovanie>]

49. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.

50. Сторителлинг – метод донесения нужной информации// Дневник успеха [адрес в сети Интернет: <http://dnevnyk-uspeha.com/psihologiya/storitelling-metod-donesenija-nuzhnoj-informacii.html>]

51. Страхов, В.С. Обучение персонала как фактор повышения качества предоставляемых услуг [Текст] / В.С.Страхов// Научно-образовательный центр «Технологии товароведческой, таможенной и криминалистической экспертизы» Сборник научных работ. Под редакцией Г.Д. Дроздова. Санкт-Петербург. – 2015. –С. 262-266.

52. Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей [Текст] / Т.Ю. Стукен// Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. № 4. –С. 170-176.

53. Сырых, О. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс] / О. Сырых// Бизнес изнутри [адрес в

сети Интернет: <http://www.rb.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-metody-vnutrikorporativnogo-obucheniya-personala/4906067.html>]

54. Теория принятия решений [Текст]: учебное пособие. Под общ.ред. Орлова А.И. - М.: Издательство "Март", 2012. – 168с.

55. Факторы формирования отношения к труду [Электронный ресурс] // StudFiles [адрес в сети Интернет: <http://finlit.online/page/ekonomikat/ist/ist-16--idz-ax265--nf-70.html>]

56. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации [Текст] / Н. Хадасевич// Кадровик, 2010. - №1. – С. 6-11.

57. Хмельник Ю. Профессиональное образование в сфере страхования: Состояние и проблемы [Текст] / Ю. Хмельник// Высшее образование в России: Научно-педагогический журнал Комитета по высшей школе Мин-ва науки, высшей школы и тех. политики Рос.Федерации, 2011 . – №6 . – С. 162-165.

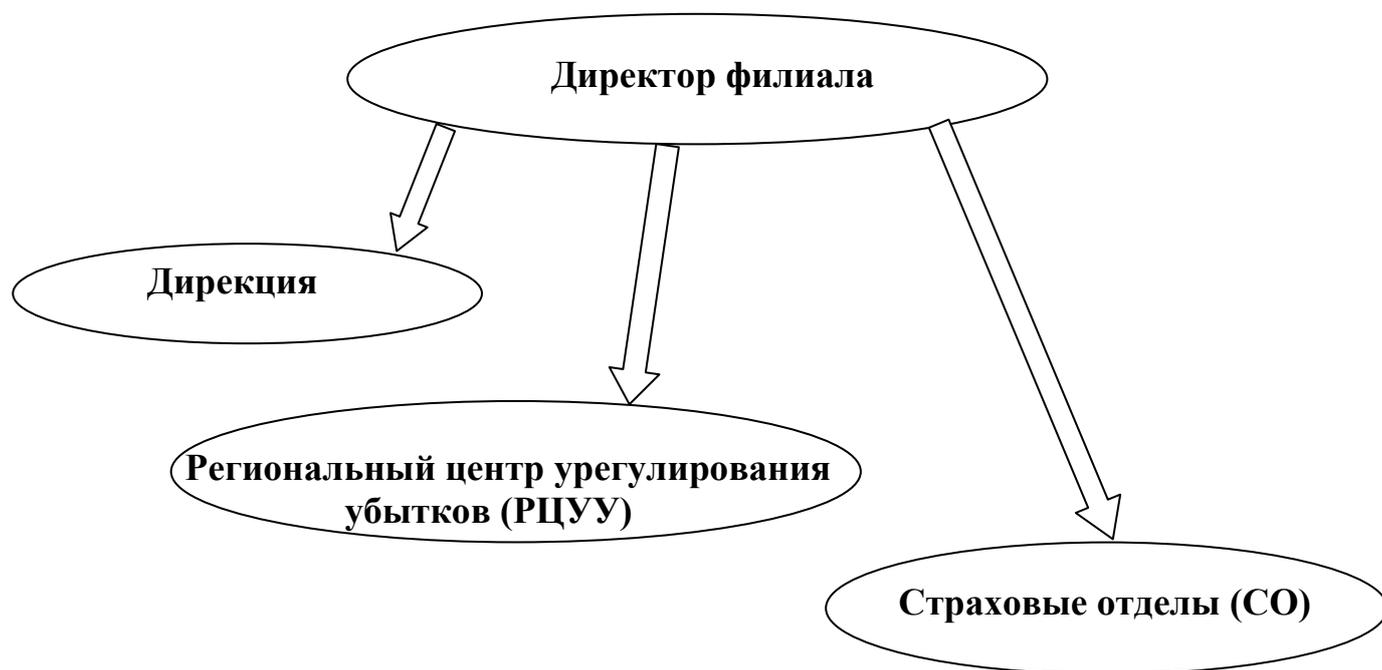
58. Цели, виды и методы обучения персонала [Электронный ресурс] // Бизнес журнал [адрес в сети Интернет: <http://bbcont.ru/business/celi-vidy-i-metody-obucheniya-personala.html>]

59. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративное облучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления [Текст] / О.Л.Чуланова// Интернет-журнал Науковедение. – 2016. Т. 8. № 1 (32). – С. 13.

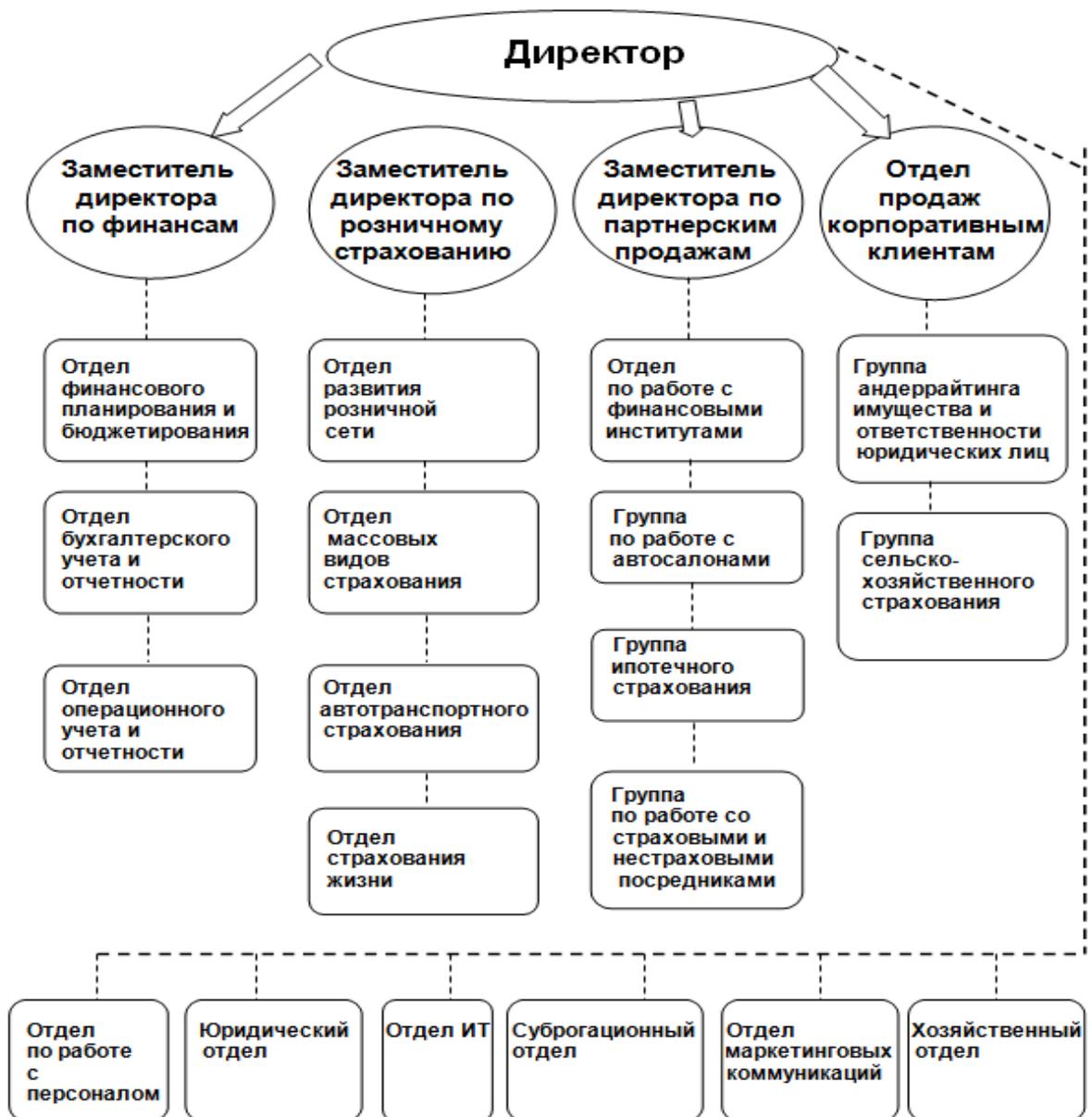
60. Шахов В.В., Ахвледиани Ю.Т. Страхование [Текст]: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 309 с.

61. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала [Текст] / И. Шутов// Управление персоналом. – 2011. - №9. – С. 34-39.

Структура филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области



Организационная структура Дирекции



Анкета

по изучению: «Управление системой обучения персонала в страховой компании (на примере филиала ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области)»

УВАЖАЕМЫЕ РЕСПОНДЕНТЫ!

Просим Вас принять участие в исследовании, посвященном изучению управления системой обучения персонала в страховой компании.

Работа проводится в исключительно научных целях, а собранные данные будут использованы в обобщенном виде. Ваши ответы будут использованы для составления обобщенных выводов и рекомендаций в рамках исследуемой проблемы.

Порядок заполнения анкеты

Внимательно прочитайте вопросы анкеты и возможные ответы на них. Выбранные ответы подчеркните. Если не один из предложенных вариантов Вам не подходит, то, пожалуйста, впишите свой вариант ответа.

Оценка планирования обучения персонала в страховой компании

1. Как Вы считаете, исходя, из каких предпосылок планируется обучение персонала?

- Приоритетность задач компании
- Потребности рынка
- Повышение профессиональной компетентности
- Развитие профессионально важных качеств - инициативность, трудолюбие, новаторство и другие
- Все выше перечисленные варианты _____

2. По Вашему мнению, насколько хорошо сотрудники информированы о целях и задачах вашей компании?

- Хорошо
- Достаточно
- Не информирован вообще

3. Считаете ли Вы необходимым обучение сотрудников?

- Да
- Нет

4. Вы можете обойтись без постоянного повышения квалификации?

- Да, не вижу смысла обучаться постоянно
- Нет, я стану хуже выполнять свои должностные обязанности
- Затрудняюсь ответить
- Другое _____

5. Какие, по Вашему мнению, компетенции необходимо развивать у сотрудников в первую очередь?

- Профессиональные качества
- Личностные качества

И то и другое

Что-то еще _____

6. Необходимо ли проводить оценку полученных знаний сотрудников?

Да, необходимо - это позволяет контролировать усваиваемость программы обучения

Нет, т.к. доставляет дискомфорт оцениваемым сотрудникам

7. С какой периодичностью должно проводиться обучение сотрудников?

1 раз в квартал

1 раз в год

1 раз в 3 года

1 раз в 5 лет

8. Все ли знания, получаемые во время обучения, нужны Вам для выполнения своих должностных обязанностей?

Да

Скорее да, чем нет

Нет

9. Воспринимаете ли Вы обучение как средство достижения успеха в работе?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

10. В каких документах, программах (планах) Вашей компании отражаются вопросы по подготовке кадров (отметьте все необходимые варианты)?

Система менеджмента качества

Перспективный план развития предприятия

В системе управления качеством предприятия

План отдела по работе с персоналом

План учебного центра

Программа взаимодействия с учебными заведениями (лицей, колледж, вуз)

Других документах (указать): _____

Оценка методов развития персонала в страховой компании

11. Какие формы обучения, на Ваш взгляд, наиболее эффективны?

Школа страхового агента

Бизнес - школа

Дистанционное обучение

Обучение в Корпоративном Университете

12. Какие методы обучения, на Ваш взгляд, целесообразно проводить?

Лекции

Семинары

Деловые игры/коучинг

Тренинги

- Наставничество
- Ротация
- Другое _____

13. Какие методы обучения Вы бы исключили из действующей системы обучения, почему?

- Лекции
- Семинары
- Деловые игры/коучинг
- Тренинги
- Наставничество
- Ротация
- Другое _____

14. Оцените эффективность следующих методов повышения профессионализма сотрудников компании:

дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Кураторство, инструктирование, наставничество						
Повышение квалификации						
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы						
Программированное обучение						
Краткосрочные тренинги, семинары						
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)						

15. Что Вы понимаете под корпоративным профессиональным образованием?

- Профессиональное образование в корпоративных университетах
- Внутрифирменное обучение, переподготовка, повышение квалификации работников
- Внутрифирменное обучение в компании вновь принимаемых работников
- Целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа
- Профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях на условиях социального партнерства
- Другое _____

16. В чем заключаются сильные стороны корпоративного обучения?

- Высокий уровень практических навыков
- Связь с задачами компании

17. Какой стиль проведения тренинга Вы считаете наиболее эффективным?

- Ролевые игры
- Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- Коучинг / менторство / индивидуальное обучение

- Мультимедийные тренинги, видеокурсы
- Тренинг в форме лекции

18. Какое место проведения обучения Вы считаете наиболее эффективным?

- На территории компании с привлечением сторонних специалистов
- Дистанционное обучение
- Обучение за пределами компании
- Обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов

19. Отметьте, пожалуйста, Ваши пожелания по временной структуре обучения за пределами компании:

- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час.
Обмен информацией с участниками тренинга-30мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 1 час.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-1 час.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 часа.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час.

20. Отметьте, пожалуйста, Ваши пожелания по временной структуре обучения внутри компании:

- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час.
Обмен информацией с участниками тренинга-30мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 1 час.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин.
- Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа.
Обмен информацией с участниками тренинга-1 час.
Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 часа.
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час.

21. Как Вы оцениваете системы развития персонала компании?

- В Вашей компании тренинги/учеба легко доступны
- В Вашей компании созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться
- В Вашей компании весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения

Оценка квалификационного состава персонала в страховой компании

22. Насколько быстро Вы отвечаете на запросы?

- Быстро
- Скорее быстро
- Скорее медленно

22. Соблюдаете ли Вы сроки выполнения работ?

- Да, всегда
- Да, в большинстве случаев
- Да, но с задержками

23. Насколько, по Вашему мнению, Вы эффективный в работе сотрудник?

- Эффективный
- Скорее эффективный
- Скорее неэффективный

24. Для чего необходимо проводить постоянное повышение квалификации персонала?

- Конкуренция на рынке услуг
- Возрастающие требования клиентов
- Увеличение объема заказов на услуги
- Другой вариант _____

25. Существует ли программа повышения квалификации сотрудников в компании?

- Существует
- Не существует

26. Имеются ли в компании специальные требования к специальностям и профессиям?

- Имеются
- Не имеются

27. Хотели бы Вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

- Однозначно, да
- Скорее да, чем нет
- Скорее нет, чем да
- Однозначно нет

28. Как Вы оцениваете свои взаимоотношения с коллегами?

- Мы одна рабочая группа. На своих коллег я могу положиться.
- Мы с коллегами ладим.
- Мы с коллегами уважаем друг друга.
- Я получил / а признание коллег из-за хорошую работу.

29. Что Вы можете сказать о своей работе?

- Интересует и удовлетворяет
- Интересует, но не удовлетворяет
- Не интересует, и я жду возможность уходить

Укажите, пожалуйста, следующие данные о себе:

30. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

31. Ваш возраст:

- До 20 лет
- От 21 до 30 лет
- От 31 до 40 лет
- От 41 до 50 лет
- Старше 51 года

32. Ваше образование:

- Среднее
- Средне - специальное
- Высшее

33. Ваша должность:

- Начальник отдела в дирекции
- Менеджер партнерских продаж
- Менеджер корпоративных продаж
- Менеджер по работе с агентами
- Менеджер офисных продаж
- Главный специалист
- Специалист
- Главный бухгалтер
- Ведущий бухгалтер
- Ведущий юрист

34. Общий стаж работы:

- До 1 года
- 1-2 года
- 3-5 лет
- 6-10 лет
- 11-15 лет
- 16-20 лет
- 21-25 лет
- Свыше 26 лет

35. Стаж работы в компании:

- До 3 лет
- От 3 до 5 лет
- От 6 до 10 лет
- От 11 до 20 лет
- Свыше 20 лет

Благодарим Вас за объективные ответы и участие!

Сводные результаты анкетного опроса

Оценка планирования обучения персонала в страховой компании

Таблица 2.1,

Предпосылки планирования обучения персонала:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Приоритетность задач компании	9	10
Потребности рынка	15	15
Повышение профессиональной компетентности	9	10
Развитие профессионально важных качеств - инициативность, трудолюбие, новаторство и другие	5	5
Все выше перечисленные варианты	57	60
Всего	95	100

Таблица 2.2.

Информированность сотрудников о целях и задачах компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Хорошо	72	75
Достаточно	23	25
Не информирован вообще	0	0
Всего	95	100

Таблица 2.3.

Необходимость обучения сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Обучение необходимо	95	100
Не видят необходимости	0	0
Всего	95	100

Таблица 2.4.

Необходимость постоянного повышения квалификации:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Не видят смысла обучаться постоянно	22	23
Необходимо, в противном случае станут хуже выполнять свои должностные обязанности	68	72
Затрудняются ответить	5	5
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.5.

Первоочередность развития компетенций сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Профессиональные качества	24	25
Личностные качества	5	5
И профессиональные и личностные качества	66	70
Что-то еще	0	0
Всего	95	100

Таблица 2.6.

Необходимость оценки полученных знаний сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Оценка необходима - это позволяет контролировать усваиваемость программы обучения	90	95
Не считают необходимой, т.к. доставляет дискомфорт оцениваемым сотрудникам	5	5
Всего	95	100

Таблица 2.7.

Периодичность обучения сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
1 раз в квартал	28	30
1 раз в год	57	60
1 раз в 3 года	7	5
1 раз в 5 лет	3	3
Всего	95	100

Таблица 2.8.

Применение полученных во время обучения знаний в своей работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Применяют	57	60
Скорее применяют	24	25
Не применяют	14	15
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.9.

Восприятие обучения как средства достижения успеха в работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Воспринимают	76	80
Не воспринимают	5	5
Затрудняются ответить	14	15
Всего	95	100

Таблица 2.10.

Отражение вопросов по подготовке кадров в компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Система менеджмента качества	12	13
Перспективный план развития компании	11	12
В системе управления качеством компании	40	42
План отдела по работе с персоналом	32	33
План учебного центра	0	0
Программа взаимодействия с учебными заведениями (лицей, колледж, вуз)	0	0
Других документах	0	0
Всего	95	100

Оценка методов развития персонала в страховой компании

Таблица 2.11.

Наиболее эффективные формы обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Школа страхового агента	19	20
Бизнес - школа	62	65
Дистанционное обучение	5	5
Обучение в Корпоративном Университете	9	10
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.12.

Наиболее эффективные методы обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Лекции	5	5
Семинары	12	13
Деловые игры/коучинг	34	35
Тренинги	29	12
Наставничество	11	5
Ротация	4	3
Другое	0	0
Всего	95	100

Таблица 2.13.

Неэффективные методы обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Лекции	34	35
Семинары	9	10
Деловые игры/коучинг	4	5
Тренинги	4	5
Наставничество	29	30
Ротация	14	15
Всего	95	100

Таблица 2.14.

Оценка эффективности сотрудниками компании методов повышения профессионализма:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Кураторство, инструктирование, наставничество	8	8
Повышение квалификации	26	27
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы	5	6
Краткосрочные тренинги, семинары	40	42
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)	16	17
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.15.

Понимание корпоративного профессионального образования:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Профессиональное образование в корпоративных университетах	14	15
Внутрифирменное обучение в компании вновь принимаемых работников	29	30
Внутрифирменное обучение, переподготовка, повышение квалификации работников	34	35
Целевая контрактная подготовка специалистов в рамках государственного заказа	14	15
Профессиональное образование в государственных профессиональных учебных заведениях	4	5
Другое	0	0
Всего	95	100

Таблица 2.16.

Сильные стороны корпоративного обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Высокий уровень практических навыков	66	70
Связь с задачами компании	29	30
Всего	95	100

Таблица 2.17.

Наиболее эффективный стиль проведения тренинга:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Ролевые игры	14	15
Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом	19	20
Коучинг / менторство / индивидуальное обучение	35	37
Мультимедийные тренинги, видеокурсы	17	18
Тренинг в форме лекции	10	10
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.18.

Наиболее эффективное место проведения обучения:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
На территории компании с привлечением сторонних специалистов	34	35
Дистанционное обучение	43	5
Обучение за пределами компании	4	45
Обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов	14	15
Всего	95	100

Таблица 2.19.

Пожелания по временной структуре обучения за пределами компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа	2	3
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа	21	22
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов	72	75
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.20.

Пожелания по временной структуре обучения внутри компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-1 час. Обмен информацией с участниками тренинга-30мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания-1 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-30 мин. Общая продолжительность обучения = 3 часа	67	70
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-30 мин. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 45 мин. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-45 мин. Общая продолжительность обучения = 4 часа	19	20
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг-2 часа. Обмен информацией с участниками тренинга-1 час. Групповая работа, ролевые игры, командные задания- 2 час. Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки-1 час. Общая продолжительность обучения = 6 часов	9	10
Всего	95	100

Таблица 2.21.

Оценка системы развития персонала компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Обучение легко доступно	67	70
Существование всех условий для профессионального развития и учебы	28	30
Акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения	0	0
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Оценка квалификационного состава персонала в страховой компании

Таблица 2.22.

Быстрота ответов на запросы:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Быстро	62	65
Скорее быстро	29	30
Скорее медленно	4	5
Всего	95	100

Таблица 2.23.

Соблюдение сроков выполнения работ:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Соблюдают	15	15
Соблюдают, в большинстве случаев	76	80
Выполняют с нарушением сроков	4	5
Всего	95	100

Таблица 2.24.

Эффективность сотрудников в работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Эффективны	15	15
Скорее эффективны	76	80
Скорее неэффективны	4	5
Всего	95	100

Таблица 2.25.

Предпосылки для постоянного обучения и повышения квалификации:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Конкуренция на рынке услуг	67	70
Возрастающие требования клиентов	24	25
Увеличение объема заказов на услуги	4	5
Другой вариант	0	0
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.26.

Существование программы повышения квалификации сотрудников:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Существует	74	78
Не существует	21	22
Всего	95	100

Таблица 2.27.

Наличие специальных требований к принимаемым на работу сотрудникам:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Имеются	86	90
Не имеются	9	10
Всего	95	100

Таблица 2.28.

Заинтересованность сотрудников в дополнительном обучении:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Однозначно имеется	27	28
Скорее имеется	54	57
Скорее не имеется	11	12
Однозначно не имеется	3	3
Всего	95	100

Таблица 2.29.

Взаимоотношения с коллегами:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Считают себя одной командой. На своих коллег могут положиться	35	37
Считают, что ладят с коллегами	30	32
Считают отношения с коллегами уважительными	19	20
Считают, что за хорошую работу получили признание коллег	11	11
Всего	95	100

Продолжение приложения 3

Таблица 2.30.

Отношение сотрудников к своей работе:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Интересует и удовлетворяет	46	48
Интересует, но не удовлетворяет	44	45
Не интересуется, и ждут возможности уйти	5	7
Всего	95	100

Таблица 2.31.

Пол:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Мужской	24	25
Женский	71	75
Всего	95	100

Таблица 2.32.

Возраст:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
До 20 лет	0	0
От 21 до 30 лет	24	25
От 31 до 40 лет	40	42
От 41 до 50 лет	29	30
Старше 51 года	2	3
Всего	95	100

Таблица 2.33.

Образование:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Среднее	0	0
Средне-специальное	0	0
Высшее	95	100
Всего	95	100

Окончание приложения 3

Таблица 2.34.

Должность:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
Начальник отдела в дирекции	9	9
Менеджер партнерских продаж	5	5
Менеджер корпоративных продаж	5	5
Менеджер по работе с агентами	16	17
Менеджер офисных продаж	10	11
Начальник страхового отдела	20	21
Страховые агенты	15	16
Страховые консультанты	15	16
Всего	95	100

Таблица 2.35.

Общий стаж работы:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
До 1 года	2	2
1-2 года	5	5
3-5 лет	13	13
6-10 лет	19	20
11-15 лет	29	30
16-20 лет	13	13
21-25 лет	9	12
Свыше 26 лет	5	5
Всего	95	100

Таблица 2.36.

Стаж работы в компании:

Варианты ответа:	Количество человек	Количество, %
До 3 лет	5	5
От 3 до 5 лет	13	13
От 6 до 10 лет	19	20
От 11 до 20 лет	41	43
Свыше 20 лет	17	17
Всего	95	100

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 60 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » 2016 г.

(подпись автора работы)

Кочетова Д.А.

(Ф.И.О.)