

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

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

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Развитие технологий организации работы с персоналом страховой компании (на примере филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области)»

Автор работы _____ С.А. Кувшинникова _____
(подпись)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент» _____

Профиль (направленность) _____ Менеджмент организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№ 141088-2018 Группа МЕН 42

Руководитель работы _____ доцент, к.пед.н. О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Кувшинниковой Светланы Андреевны

на тему: «Развитие технологий организации работы с персоналом страховой компании (на примере филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области)»

Целью работы является разработка технологий организации работы с персоналом страховой компании.

В первой главе рассмотрены основные теоретические и методические основы изучения технологий организации работы с персоналом, определена методика исследования.

Во второй главе проведен анализ технологий организации работы с персоналом страховой компании ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области: технологий поиска и адаптации персонала, обучения и повышения квалификации персонала, технологий оценки результатов деятельности персонала.

В третьей главе предложены основные направления развития технологий организации работы с персоналом страховой компании, а также рассчитана экономическая эффективность предложенных технологий.

Полученные результаты могут быть использованы в ПАО СК «Росгосстрах» в целях повышения организации работы с персоналом страховой компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Понятие и классификация технологий организации работы с персоналом.....	8
1.2. Методы организации работы с персоналом.....	15
1.3. Методика изучения технологий организации работы с персоналом.....	23
2 АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	28
2.1. Изучение технологий поиска и адаптации персонала страховой компании.....	31
2.2. Анализ технологий профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании.....	38
2.3. Изучение технологии оценки результатов деятельности персонала.....	48
3 ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ.....	59
3.1. Развитие технологий поиска и адаптации персонала ПАО СК «Росгосстрах».....	59
3.2. Разработка технологии оценки результатов деятельности персонала страховой компании.....	68
3.3. Экономическая эффективность применения предложенных технологий.....	77
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87
ГЛОССАРИЙ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Сводные анкетные данные.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Корпоративная модель компетенций ПАО СК «Росгосстрах».....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Корпоративная модель компетенций для агентов ПАО СК «Росгосстрах».....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Персональное резюме (Кувшинникова С.А.).....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ЭССЕ о готовности к самостоятельной практической деятельности (Кувшинникова С.А.).....	110

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях жесткой конкуренции любая организация должна находить эффективные способы достижения своих целей, ключевую роль при этом играют человеческие ресурсы. В этой связи сегодня большое внимание уделяется проблеме развития технологий организации работы с персоналом. Технологии управления персоналом – это совокупность приемов, способов и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования и развития с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности организации. В компаниях разрабатываются специальные технологии организации работы с персоналом, которые позволяют повышать эффективность функционирования компании. Успех организации напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Для достижения устойчивых высоких результатов организациям важно акцентировать внимание не только на развитии технологий привлечения персонала оптимальной квалификации, но и технологий его развития, а также технологий оценки результатов деятельности персонала.

Актуальность проблемы для базовой организации.

В настоящее время страхование является одной из наиболее динамично развивающихся сфер российской экономики. Страховая компания ПАО СК «Росгосстрах» — одна из крупнейших компаний в нашей стране, в которой по всей России работают около ста тысяч настоящих профессионалов. ПАО СК «Росгосстрах» осознает, что помимо финансового капитала для успешной деятельности необходим и соответствующий персонал, который не только добросовестно выполняет свою работу, но и достигает в ней выдающихся результатов.

Разработка технологий организации работы с персоналом актуальна для страховой компании ПАО СК «Росгосстрах», так как страховые агенты чаще напрямую контактируют с клиентами и оказывают значительное влияние на формирование общей страховой культуры общества. Для этого необходимо

контролировать работу их деятельности и развивать такие технологии, которые не только повысят работу организации с персоналом, но и эффективность компании в целом.

Степень разработанности и изученности проблемы исследования.

Существенный вклад в разработку технологий организации работы с персоналом внесли зарубежные и отечественные авторы, такие как: Р.Р. Блэйк, Д.С. Моутон¹, В.Р. Веснин², А.Я. Кибанов³, Н.И. Архипова⁴, Е.Б. Моргунов⁵, Ю.Г. Одегов⁶, Р.Г. Мумладзе⁷, О.Н.Тараненко⁸.

В работах перечисленных авторов рассмотрены технологии поиска, адаптации и обучения персонала. Однако не достаточно изучены особенности деятельности персонала страховых компаний, поэтому оценка системы управления персоналом страховой компании требует дополнительного научно-методического исследования и обоснования.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке технологий организации работы с персоналом страховой компании.

Для достижения поставленной цели были решены следующие **задачи**:

- раскрыто понятие и изучена классификация технологий организации работы с персоналом;
- изучены методы организации работы с персоналом;
- определена методика изучения технологий организации работы с персоналом;

¹ Блэйк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления [Текст] / Р.Р., Блэйк, Д.С. Моутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

² Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

³ Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56 с.

⁴ Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст]: учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.

⁵ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.

⁶ Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

⁷ Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Русайнс, 2015. — 151 с.

⁸ Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

- изучены технологии поиска и адаптации персонала страховой компании ПАО СК «Росгосстрах»;
- проанализированы технологии профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании ПАО СК «Росгосстрах»;
- изучены технологии оценки результатов деятельности персонала ПАО СК «Росгосстрах»;
- разработаны основные направления развития технологий организации работы с персоналом страховой компании;
- рассчитана экономическая эффективность применения предложенных технологий.

Объект исследования – филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области.

Предмет исследования – технологии организации работы с персоналом страховой компании.

В основу исследования положена **гипотеза**, согласно которой развитие технологий организации работы с персоналом обеспечит страховой компании устойчивое достижение высоких результатов.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и практической разработке технологий поиска и адаптации персонала, а также технологий управления профессиональным развитием страховых агентов, выполняющих свою работу на отдаленной территории.

Методологическая основа исследования. С целью доказательства теоретических положений исследования, а также анализа технологий работы с персоналом ПАО СК «Росгосстрах» были использованы методы теоретического анализа, документального анализа, метод научного наблюдения, опрос экспертов и метод анкетирования.

Теоретическая значимость исследования заключается в углубленном изучении технологий организации работы с персоналом страховой компании, а

также рассмотрение методов организации работы с персоналом для повышения эффективности деятельности страховой компании.

Практическая значимость исследования состоит в развитии технологий организации работы с персоналом, что позволит страховой компании более целенаправленно и эффективно осуществлять процесс управления компанией ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из трех глав.

В первой главе рассмотрены основные теоретические и методические основы изучения технологий организации работы с персоналом, определена методика исследования.

Во второй главе проведен анализ технологий организации работы с персоналом страховой компании ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области: технологий поиска и адаптации персонала, обучения и повышения квалификации персонала, технологий оценки результатов деятельности персонала.

В третьей главе предложены основные направления развития технологий организации работы с персоналом страховой компании, а также рассчитана экономическая эффективность предложенных технологий.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие и классификация технологий организации работы с персоналом

Технология – это система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, которая позволяет получить запланированный результат независимо от изменений ситуации и конкретного содержания отдельной операции. Слово «технология» происходит от древн.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — мысль, методика.⁹

Социолог Чарльз Перроу описывал технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или материалы - в искомые продукты и услуги.

Таким образом, технологии организации работы с персоналом можно трактовать как определенные алгоритмы (или наборы) операций и процедур, позволяющие удовлетворять потребности организации в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов.¹⁰

Технология управления персоналом охватывает широкий спектр работ от приема до увольнения персонала:¹¹

- поиск, отбор, прием и увольнение (высвобождение) работников;
- адаптация, обучение и переподготовка персонала;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использование;
- организация труда и соблюдение этики делового общения;
- оценка деятельности персонала и структурных подразделений;
- управление конфликтами и стрессами;

⁹ Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология [Текст] / Е.В. Маслов // Организационная психология – 2015. – Т. 5 № 1. С. 73–90.

¹⁰ Шлендер П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 340 с

¹¹ Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М.: Палеотип, 2014. — 410 с.

- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- управление коммуникационными процессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования, управления персоналом.

В условиях, когда конкуренция между организациями неуклонно смещается в область управления знаниями, технологии в управлении персоналом становятся решающим фактором успеха. Для того чтобы выжить и развиваться, любая организация и компания должна принимать решения и внедрять инновации.

Обстоятельства, прямо или косвенно предопределяющие возрастающую потребность организаций в инновационных технологиях управления персоналом.¹²

- повышение уровня образованности персонала: образованные сотрудники требуют большей свободы и самостоятельности на рабочем месте;
- изменение состава рабочей силы: планирование трудовых ресурсов любой организации обязывает учитывать увеличение доли женщин, пожилых людей и др. групп населения, что приведет к изменению ценностей организации и кадровых технологий;
- возрастание роли технологий охраны здоровья и безопасности профессиональной деятельности: данная тенденция предполагает внедрение новых способов отбора и обучения персонала;
- изменение роли топ-менеджмента: руководители организации в перспективе будут становиться все более активными участниками процесса развития персонала;

¹² Верещагина Л.С. К вопросу о развитии инновационных технологий в персонал-менеджменте [Электронный ресурс] / Л.С. Верещагина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №5. (54). – С. 62-64.

- формирование новой трудовой этики: в связи с развитием проектных и командных форм работы все больше внимания будет уделяться личности работника;
- изменение роли служб управления персоналом в стратегическом планировании: понимание персонала как источника прибыли изменит сущность работы кадровых служб;
- развитие процедур оценки достижений сотрудников: организации будут обязаны делиться доходами с работниками на основании более объективных и ориентированных на результат систем оценки персонального вклада;
- новая кадровая политика: традиционное формальное иерархическое управление уступит место профессиональному управлению с большей ориентацией на человеческое достоинство.

Выделяют *инновационные технологии* управления персоналом:¹³

- технологии формирования персонала (кадровый маркетинг, кейс-интервью, тестирование, хэдхантинг, интервью по компетенциям, е-рекрутмент и др.);
- технологии оценки и аттестации персонала (ассесмент-центр, метод «360 градусов», коучинг и др.);
- технологии высвобождения персонала (лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и др.);
- технологии текущей работы с персоналом (грейдинг персонала, стресс-менеджмент, управление конфликтами и др.);
- технологии обучения и развития персонала (коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями и др.).

Важную роль занимают *информационные технологии* организации работы с персоналом. Они направлены на решение двух задач:

¹³ Верещагина Л.С. К вопросу о развитии инновационных технологий в персонал-менеджменте [Электронный ресурс] / Л.С. Верещагина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №5. (54). – С. 62-64.

- внедрение современных компьютерных технологий в процесс сбора и анализа данных;
- создание виртуального офиса – системы прямого доступа и активного взаимодействия людей, находящихся на удалении друг от друга.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является трудовая адаптация. *Трудовая адаптация персонала* – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.¹⁴

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. *Первичная адаптация* – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники учебных заведений).

Цели первичной адаптации:

- включение молодежи в трудовую деятельность;
- распределение рабочей силы;
- социализация и профессионализация;
- замещение убывающих работников;
- профессиональный отбор и ориентация.

Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих место работы, профессию, статус).

Цели вторичной адаптации:

- перераспределение кадров;
- приведение в соответствие качеств работников требованиям рабочих мест;
- дальнейшая социализация и профессионализация;
- повышение уровня стабильности и сплоченности коллектива;
- совершенствование производственного климата.

¹⁴ Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М.: Палестин, 2014. — 410 с.

Технология обучения персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

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

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

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

Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.¹⁵

Одна из важных технологий – это оценка результатов деятельности персонала. *Оценка персонала* – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

Деловая оценка персонала может проводиться по двум направлениям:
—оценка результатов труда за определенный промежуток времени;

¹⁵ Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

—оценка компетентности работника, эффективности его трудового поведения.

Оценка труда персонала выполняет ряд функций и направлена на достижение соответственно трех *целей*:

1. Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного (кадрового) решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

2. Информационная цель – получение работниками и руководителем объективной и достоверной информации о работе для совершенствования и принятия правильного решения.

3. Мотивационная - оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей.

*Требования к технологии оценки персонала:*¹⁶

— объективность – независимость от частного мнения или отдельных суждений;

— относительная свобода от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач);

— достоверность – оцениваться должен реальный уровень владения навыками, насколько успешно человек справляется со своим делом;

— возможность прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

— комплексность – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

— понятность – процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны оценщикам, наблюдателям и оцениваемым, то есть обладать свойством внутренней очевидности.

¹⁶ Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

Мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности, называется *аттестация персонала*. Главное назначение аттестации не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

Различают *четыре вида аттестации*:

- очередная – обязательна для всех не реже одного раза в два года для руководящего состава и один раз в три года для специалистов и других служащих;
- по истечении испытательного срока – в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого на основе результатов адаптации на новом рабочем месте;
- при продвижении по службе – выявление потенциальных возможностей и уровня профессиональной подготовки работника с учетом требований нового рабочего места;
- при переводе в другое структурное подразделение – происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.¹⁷

Таким образом, технологии организации работы с персоналом – это определенные алгоритмы операций и процедур, позволяющие удовлетворять потребности организации в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов. В условиях, когда конкуренция между организациями неуклонно смещается в область управления знаниями, технологии в управлении

¹⁷ Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

персоналом становятся решающим фактором успеха. Для того чтобы выжить и развиваться, любая организация и компания должна принимать решения и внедрять новые технологии.

Наиболее важными и значимыми технологиями являются: трудовая адаптация, обучение, повышение квалификации и оценка деятельности результатов персонала. Технология обучения персонала оказывает позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Оценка результатов деятельности конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов. Важным мероприятием оценки результатов труда является аттестация персонал, которая не только контролирует исполнения, но и выявляет резервы повышения уровня отдачи сотрудников.

1.2. Методы организации работы с персоналом

Реализацию технологий нужно начинать с организационной диагностики, негативное представление руководства о собственных сотрудниках можно обнаружить уже при анализе управленческой документации, обнаружив:¹⁸

- должностные инструкции, включающие более ста пунктов функциональных обязанностей;
- доминирование в организационной документации предприятия (приказах, регламентах, положениях) фактов наказаний и угроз наказаний;
- наделение ответственностью без предоставления необходимых (закрепленных в должностной инструкции) полномочий;
- применение в процедурах оценки кандидатов методов, выявляющих склонность к противоправному поведению (например, полиграфа);

¹⁸Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология [Текст] / Е.В. Маслов // Организационная психология – 2015. – Т. 5 № 1. С. 73–90.

- использование в процедурах отборочных интервью элементов провокаций и психологического давления на кандидата;
- продолжительный (более трёх месяцев) период исполнения обязанностей в вышестоящей должности, без назначения на должность и др.

Принципы управления персоналом — нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации. Основными из них являются следующие:

- принцип научности (объективности) управления персоналом — исходный принцип;
- принцип системности — предполагает тесную увязку решений экономического, социально-культурного, технологического характера в процессе управления;
- принцип эффективности — достижение поставленных целей в короткий срок и с наименьшими потерями человеческой энергии;
- принцип оптимальности соотношения между централизмом и демократизмом, соединения творческой активности рядовых работников и руководства сверху (демократический централизм);
- сочетание единоначалия и коллегиальности;
- контроль и ответственность за исполнение решений.¹⁹

Персонал предприятия может пополняться за счет внешне и внутренних источников. Пополнение персонала за счет внешних источников предусматривает привлечение кандидатов на вакантные должности со стороны, т.е. привлечение новых сотрудников, ранее не связанных трудовыми отношениями с данным предприятием. Использование внутренних источников для решения кадровых вопросов предполагает ротацию работников данного предприятия. Каждый из этих источников имеет свои преимущества и недостатки.

¹⁹ Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М.: Палестип, 2014. — 410 с.

После поиска кандидатов, персонал постепенно адаптируется. *Методы адаптации* могут быть различными, например:²⁰

- инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте;
- ротация – сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, особенно когда работник должен обладать поливалентной квалификацией (то есть владеть несколькими специальностями);
- ученичество и наставничество (коучинг) – практический опыт играет важную роль в подготовке специалистов.

Адаптационный период можно условно разбить на три стадии:²¹

1. Стадия ознакомления – ознакомление с целями, задачами и микроклиматом организации, происходит сопоставление со своими ожиданиями.
2. Стадия приспособления – продолжительность зависит от помощи руководителя, службы персонала, коллег и подчиненных.
3. Стадия ассимиляции – этап полного приспособления, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация:

- семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;

²⁰ Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

²¹ Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

- специальных курсов подготовки наставников;
- выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовки замены при ротации кадров;
- проведения в коллективе специальных игр по сплочению сотрудников.

На обучение и повышение квалификации своих сотрудников и кадрового резерва организации в странах с рыночной экономикой затрачивают огромные средства. Необходимость в обучении и повышении квалификации определяют исходя из собственных пожеланий и потребностей организации. Компании стремятся осуществить программы подготовки менеджеров, сочетая обучение с практическим опытом работы, чтобы молодые профессионалы через 5-10 лет могли занять руководящую должность. Это один из способов, основанных на принципе нематериальной мотивации, повышения заинтересованности работника в своем труде. Используются также и формы материального стимулирования обучения и повышения квалификации.

Отечественный и зарубежный опыт выработал *три концепции обучения* квалифицированных персонала.²²

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно в течение относительно непродолжительного отрезка времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник,

²² Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя.

Принцип реализации технологий обучения персонала на рабочем месте – связан с производственными функциями работника и является оптимальным для выработки производственных навыков. Выделяют следующие методы профессионального обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Методы обучения персонала на рабочем месте²³

Методы обучения	Характерные особенности метода
Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.
Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление с новой рабочей обстановкой.
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности.
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя не которой доли ответственности.
Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы.
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

Обучение вне рабочего места – расширяет потенциал сотрудника, дает возможность выйти за рамки традиционного поведения. Методы

²³ Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Методы профессионального обучения вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.
Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.
Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.

Оценка персонала (в том числе и аттестация персонала) — одна из важнейших проблем, которая пронизывает всю систему работы с кадрами. Оценка работника — это оценка итогов его работы.²⁴

- При оценке результативности труда используют две группы показателей:
- прямые (или количественные) легко измеримы, поддаются объективной количественной оценке и устанавливаются заранее; на их основе определяется степень достижения поставленных целей;
 - косвенные, опосредованно влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить.

²⁴ Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с.

Выделяют следующие этапы оценки:

- описание функций;
- определение требований;
- оценка по факторам конкретного исполнителя;
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценка уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Выделяют *традиционные и нетрадиционные методы оценки результатов деятельности персонала*.

Традиционные методы оценки нацелены на отдельного работника и оценивают его вне организационного контекста, основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем, ориентированы на достигнутые результаты и не учитывают долгосрочной перспективы развития организации и потенциала сотрудника.

Нетрадиционные методы оценки делают акцент на оценке работника его коллегами и специалистами. В отличие от традиционных методов здесь оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника.

Один из главных методов оценки деятельности результатов сотрудников является метод аттестации. Принцип реализации аттестации персонала проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

—подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

—подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т. д.)

Проведение аттестации:

—аттестуемые и руководители самостоятельно готовят отчеты;

—аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;

—анализируются результаты;

—проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

—анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

—подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

—утверждение результатов аттестации.

Таким образом, можно сделать вывод, что методы организации работы с персоналом являются эффективными, если ключевая задача не только целеустремленное, но и организованное, активное воздействие на персонал и их отношения в организации.

Существует множество методов, которые реализуют технологии организации работы с персоналом, а именно: методы адаптации (инструктаж, ротация, ученичество и наставничество), методы обучения персонала (на рабочем месте и вне рабочего места) и методы оценки результатов деятельности персонала (традиционные и нетрадиционные). Один из главных методов оценки деятельности результатов является метод аттестации персонала, который осуществляется кадровой службой для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности и его дальнейшем служебном росте.

1.3. Методика изучения технологий организации работы с персоналом

Методика позволяет поэтапно рассмотреть ход проводимого исследования. Объектом исследования является филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области. Предмет исследования – технологии организации работы с персоналом страховой компании.

На начальном этапе были поставлены цели, задачи, а также определены предмет, объект, актуальность выбранной темы, теоретическая и методическая основы исследования, описаны теоретическая и практическая значимость проекта, научная новизна.

В ходе написания выпускной квалификационной работы для более глубокого исследования проблемы развития технологий организации работы с персоналом необходимо провести анализ технологий поиска и адаптации персонала, обучения и повышения квалификации персонала, технологий оценки результатов деятельности персонала.

Исследование технологий организации работы с персоналом в страховой компании проводилось в три этапа:

1. Подготовка теоретических и методических основ организации работы с персоналом 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 используются следующие методы исследования:

- теоретический анализ. Данный метод предусматривает обработку информации из учебных изданий, специализированных книг и периодических изданий по исследуемой теме;
- метод классификаций. Он позволяет классифицировать объекты по определенным параметрам, систематизировать их, находить общее и по аналогам получать достоверный результат.

2. Анализ технологий организации работы с персоналом в страховой компании.

Этот этап необходим для исследования основных тенденций развития изучаемой проблемы, для выявления ее особенностей, то есть для сбора необходимой информации и для разработки основных направлений по решению проблемы.

Сбор необходимой информации осуществляется с помощью метода анкетирования. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета является основным инструментом опроса и представляет собой социологический документ, содержащий структурно-организованный набор вопросов, каждый из которых связан с задачами проводимого исследования.

Анкета была составлена в программе «Google Форма», которая облегчает опрос для респондентов и автоматически строит диаграммы, которые позволяют представить данные в наглядном виде.

Анкета состоит из 3 блоков. 8 вопросов первого блока направлены на изучение технологий поиска и адаптации персонала страховой компании. Второй блок, состоящий из 10 вопросов, направлен на изучение технологий профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании. Третий блок, представлен 8 вопросами и направлен на изучение технологии оценки результатов деятельности персонала. Кроме того в анкете отображены личные данные респондента.

В анкетировании приняли участие сотрудники организации филиала ПАО СК «Росгосстрах» в количестве 45 человек, управленческий персонал высшего и среднего звена.

Данная анкета нацелена на выявление недостатков кадрового менеджмента в филиале ПАО «Росгосстрах» в Пензенской области, которые раскроют сущность данной проблемы и позволят разработать основные направления развития технологий организации работы с персоналом.

Кроме анкеты, был использован экспертный метод. Экспертный опрос – это разновидность опроса, в ходе которого опрашиваются профессионалы, специалисты в определенной сфере знаний или области деятельности. В качестве экспертов выступают лица, обладающие специфической компетентностью относительно определенной сферы жизни и в то же время занимающие позицию стороннего наблюдателя.

Методика проведения экспертного опроса существенно отличается от методики проведения массового опроса. Массовые опросы, как правило, анонимны. В экспертном опросе анонимность исключается, эксперт должен быть полностью осведомлен о задачах исследования, которые он призван помочь решить. В качестве экспертов был привлечен управленческий персонал страховой компании, который наиболее опытный в данной сфере и способный компетентно оценить происходящее и предоставить информацию качественного характера.

На втором этапе исследования использован также метод документального анализа, так как документы нередко выступают в качестве главного источника информации.

Анализ документов — это совокупность методических приемов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников информации при изучении процессов и явлений в целях решения определенных исследовательских задач.

С помощью документального анализа выявляются документальные несоответствия, которые позволяют определить резервы развития технологий организации работы с персоналом в страховой компании.

Метод научного наблюдения является не менее важным методом, который был использован в исследовании. Наблюдение — описательный психологический исследовательский метод, заключающийся в целенаправленном и организованном восприятии и регистрации поведения изучаемого объекта. Этот метод незаменим в случае, когда необходимо получить целостную картину происходящего и отразить поведение сотрудников в организации.

Научное наблюдение характеризуется рядом особенностей:

- целенаправленностью (наблюдение должно вестись для решения поставленной задачи исследования, а внимание наблюдателя фиксироваться только на явлениях, связанных с этой задачей);
- плановностью (наблюдение должно проводиться строго по плану, составленному исходя из задачи исследования);
- активностью (исследователь должен активно искать, выделять нужные ему моменты в наблюдаемом явлении, привлекая для этого свои знания и опыт, используя различные технические средства наблюдения);
- объективностью (информация о наблюдаемом объекте должна точно отражать его поведение, конкретные признаки поведения с позиций их количества, последовательности и времени проявления);
- системностью методов, выбранных для реализации наблюдения.

Главными особенностями метода наблюдения являются непосредственная связь наблюдателя и наблюдаемого объекта. Метод наблюдения применялся в филиале ПАО «Росгосстрах», для того чтобы оперативно получить информацию сразу по нескольким параметрам, а также непосредственно охватить и зафиксировать поведение сотрудников на рабочих местах. Целью метода наблюдения является оценочная информация, которая позволяет сформулировать представление о функционировании технологий организации работы с персоналом в филиале ПАО «Росгосстрах» Пензенской области.

3. Разработка основных направлений развития технологий организации работы с персоналом страховой компании.

Для их разработки применялись методы:

- метод сравнений, позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передового предприятия, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

—процесс комплектования кадрами, как правило, носит постоянный характер и состоит из нескольких процессов: планирование потребностей в персонале, наем персонала, высвобождение персонала, определение участников процесса формирования кадрового состава, определение трудозатрат на осуществление комплектования.

Данные третьего этапа позволяют изучить основные тенденции развития технологий, выявить слабые места в кадровом менеджменте компании и на основе полученных результатов выделить основные направления развития технологий организации работы с персоналом в страховой компании.

Выводы по первому разделу:

Технологии организации работы с персоналом – это определенные алгоритмы операций и процедур, позволяющие удовлетворять потребности организации в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов. Наиболее важными и значимыми технологиями являются: поиск персонала, трудовая адаптация, обучение и оценка деятельности результатов персонала, так как на основе их организация функционирует и является конкурентоспособной на рынке.

Рассмотрены методы организации работы с персоналом, являющиеся эффективными, если ключевая задача не только целеустремленное, но и организованное, активное воздействие на персонал и их отношения в организации. В числе которых: методы адаптации (инструктаж, ротация, ученичество и наставничество), методы обучения персонала (на рабочем месте и вне рабочего места) и методы оценки результатов деятельности персонала (традиционные и нетрадиционные).

Разработана методика исследования, позволяющая проанализировать технологии организации работы с персоналом в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области. В качестве основных избраны методы исследования: теоретический анализ, метод классификаций, анализ документов, метод научного наблюдения, опрос экспертов и метод анкетирования.

2. АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

В рамках выпускной квалификационной работы проводилось исследование технологий организации работы с персоналом на базе филиала публичного акционерного общества страховой компании «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.

На территории Пензенской области филиал ПАО СК «Росгосстрах», включает 30 страховых отделов, а также центр и 3 пункта урегулирования убытков в городах Нижний Ломов, Кузнецк, Каменка.

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

Миссия Росгосстраха определяет главные принципы работы:

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

— повышение привлекательности на рынке труда.

Росгосстрах - универсальная компания, которая осуществляет операции более чем по 100 видам страхования и обеспечивает комплексную защиту для своих клиентов.

Был проведен анкетный опрос, респондентами выступили работники структурных подразделений страховой компании – начальники отделов дирекции, менеджеры, главные специалисты. Анкета представлена в Приложении 1. Сводные анкетные данные исследования представлены в Приложение 2.

В настоящее время в компании работает 80 человек. В анкетировании приняли участие 45 респондентов, из них было опрошено 6 мужчин, что составило 13%, и 39 женщин – 87 %.

Анализ возрастного состава сотрудников колеблется в пределах – от 21 до 30 лет – 13% опрошенных; преобладают респонденты возрасте от 31 до 40 лет (49%); 27% сотрудников, принявших участие в анкетировании, в возрасте от 41 до 50 лет; и лишь 11% составляют респонденты старше 51 года (рис. 2.1). Средний возраст персонала 38 лет. Это свидетельствует о том, что в компании работают опытные сотрудники, которые являются ценными кадрами для организации.

У опрошенных респондентов высшее образование (80%), а у некоторых несколько высших образований (13%). Сотрудники дирекции филиала ПАО СК «Росгосстрах», являются квалифицированными специалистами, которые знают свое дело.

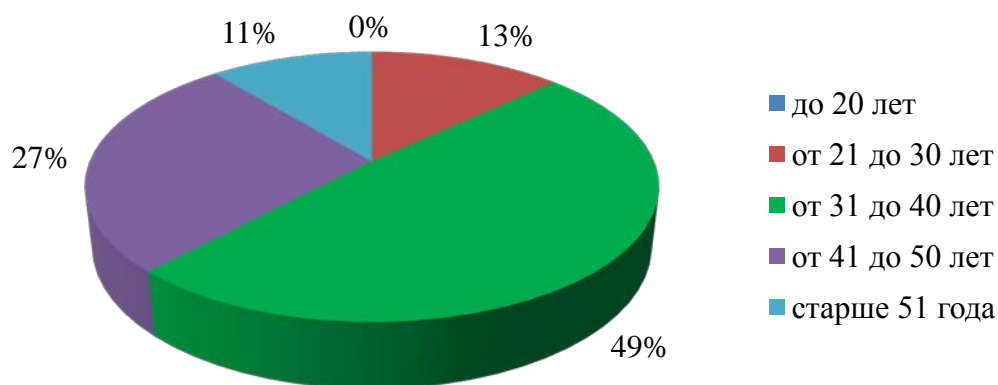


Рис. 2.1. Возраст респондентов

ПАО СК «Росгосстрах» – компания равных возможностей, категорически отвергающая любую дискриминацию на любых основаниях. Сотрудником Росгосстраха может стать любой человек от 18 лет, независимо от национальности, вероисповедания и пола. В то же время принадлежность к тому или иному политическому, религиозному и т.д. направлению должна оставаться личным делом каждого сотрудника.

Стаж работы в ПАО СК «Росгосстрах» и общий трудовой стаж представлен в таблице 2.1. Проанализировав данные, можно сказать, что стаж работы в данной компании различен, 36% сотрудников в данной организации работают в пределах от 11 до 20 лет, 22% работают до 3 лет в данной компании, а также есть сотрудники, которые осуществляют свою деятельность свыше 20 лет (11%). Средний стаж работы в данной организации 10 лет.

Общий трудовой стаж работы сотрудников преобладает в пределах от 11-15 лет (29%) и от 21-25 лет (24%). Эта тенденция связана с тем, что в организации работают сотрудники, которые с самого начала своего карьерного пути развиваются вместе с компанией и постепенно продвигаются по служебной лестнице, делая общее дело.

Таблица 2.1

Стаж работы сотрудников ПАО СК «Росгосстрах»

<i>Стаж работы в данной организации</i>		
Продолжительность	Человек	%
до 3 лет	10	22
от 3 до 5 лет	6	13
от 6 до 10 лет;	8	18
от 11 до 20	16	36
свыше 20 лет	5	11
<i>Общий трудовой стаж работы</i>		
до 1 года	0	0
1-2 года	3	7
3-5 лет	3	7
6-10 лет	6	13
11-15 лет	13	29
16-20 лет	9	20
21-25 лет	11	24
Свыше 26 лет	0	0

2.1. Изучение технологий поиска и адаптации персонала 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, поиск и адаптация персонала уделяется первостепенное внимание на всех уровнях руководства.

Сплоченный коллектив и высококвалифицированный персонал в каждом структурном подразделении, обеспечивающий эффективную деятельность, — главное, что позволяет страховой организации успешно работать на страховом рынке, выдерживая конкуренцию, добиваясь желаемых результатов.

Главная задача страховой организации — поиск персонала, соответствующего профилю деятельности компании. В решении этой задачи значительная роль отводится отделу по работе с персоналом. От того, как осуществляется поиск персонала, как проводится работа с кадрами при адаптации на рабочем месте, зависит конечный результат.

В целях изучения технологий поиска и адаптации персонала страховой компании, сотрудникам был задан вопрос: «Как Вы думаете, насколько заинтересована Ваша организация в новых сотрудниках?». 62% ответили, что компания заинтересована, 38 % – очень заинтересована в новых сотрудниках (рис. 2.2). Это говорит о том, что компания стремится привлечь новых кандидатов, обладающих необходимыми компетенциями для повышения продуктивности труда в компании. Это может свидетельствовать также о наличии вакансий и необходимости закрыть имеющиеся вакантные рабочие места.

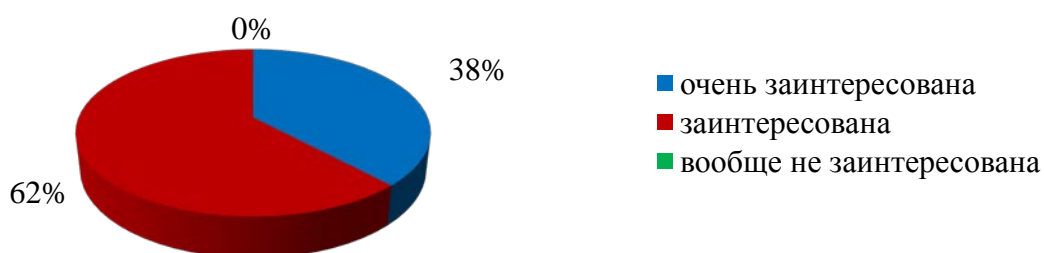


Рис. 2.2. Заинтересованность компании в новых сотрудниках

Поиск персонала осуществляется различными методами, самыми актуальными в компании являются: поиск по резюме на специализированных сайтах по трудоустройству (100%), размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству (93%) и участие в ярмарках вакансий (91%) (рис. 2.3). Проводятся также работы в учебных заведениях (62%), сотрудники организуют открытые занятия в вузах, приходят на защиту выпускникам, и приглашают на практику к ним в организацию.



Рис. 2.3. Используемые в ПАО «Росгосстрах» методы привлечения персонала

Технологии поиска персонала не стоят на месте. Методы, отлично работавшие еще несколько лет назад, сегодня работают не совсем эффективно. В филиале ПАО СК «Росгосстрах» источники привлечения персонала применяются традиционные, которые нужно развивать и улучшать, а также внедрять новые технологии поиска персонала, которые способствуют привлечению молодых специалистов, обладающих уникальными способностями и готовых отдавать свой потенциал компании.

Сотрудники ПАО СК «Росгосстрах» считают, что самая низкая эффективность от использования метода размещения объявлений о вакансии в городском транспорте, а также от поиска кандидатов в социальных сетях. Высокая эффективность от поиска по резюме на специализированных сайтах и размещение информации о вакансии для поиска высококвалифицированного персонала и выбора подходящих кандидатов в соответствии корпоративной модели компетенций организации (рис. 2.4). Это свидетельствует о том, что какие методы используются чаще всего в компании, такие и являются более эффективными для организации.

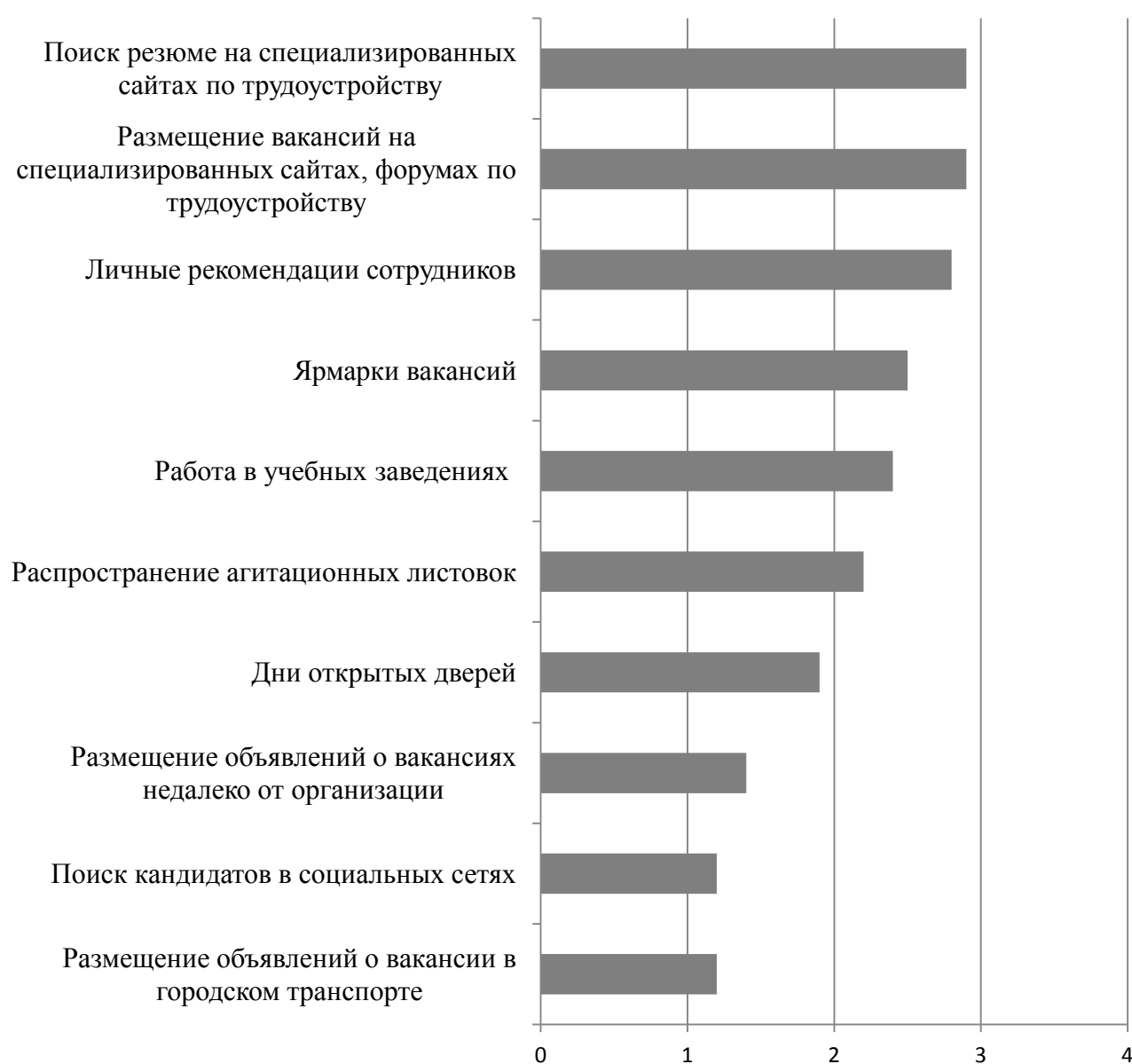


Рис. 2.4. Оценка эффективности методов привлечения персонала, используемых в ПАО «Росгосстрах»

Компания считает сплочённую команду профессиональных сотрудников залогом успешного развития бизнеса и важным конкурентным преимуществом.

В поиске персонала филиал ПАО СК «Росгосстрах» придерживается следующих принципов:

- *объективность*, которая обеспечивает поиск кандидатов, применением различных оценочных инструментов (интервью, тесты, практические задания, опросники);
- *систематичность*, что обеспечивается планомерностью и экономической обоснованностью привлечения кандидатов, а также соответствием кандидатов корпоративной модели компетенций, включающая себя компетенции: достижение целей, работа в команде, клиенториентированность, корпоративность, участие в изменениях, самосовершенствование, и дополнительные компетенции для руководителей: вовлеченность в бизнес, лидерство, оперативное управление;
- *эффективность*, обеспечивается использованием лучших технологий поиска и подбора персонала, а также качеством привлекаемых в компанию кандидатов;
- *предоставление равных возможностей*, обеспечивается размещением информации о вакансиях в открытых источниках, участием в отборе как специалиста с внешнего рынка, так и внутреннего кандидата. У всех кандидатов, независимо от пола, национальности, вероисповедания, есть равные возможности для участия в проводимых в компании конкурсах для поступления на работу.

После поиска, выбора и успешной укомплектованности штата, находится важный этап – адаптация персонала. Управление адаптацией состоит в устранении причин и снижении негативных моментов на новом рабочем месте. Поэтому оказывается активная помощь новому сотруднику со стороны руководителей, новичка знакомят с ценностями организации, ее историей, принятыми стандартами поведения и деятельностью. Применяются необходимые

технологии адаптации, для того чтобы человек чувствовал поддержку и заинтересованность организации в нем, в его способностях и знаниях.

В филиале ПАО СК «Росгосстрах» технологии адаптации персонала в компании действуют эффективно, так считает 91% сотрудников (рис. 2.5). Почти все сотрудники при трудоустройстве на новую должность прошли этап адаптации успешно, каждому сотруднику было уделено внимание и проведена беседа, способствующая укреплению взаимоотношений между сотрудниками.

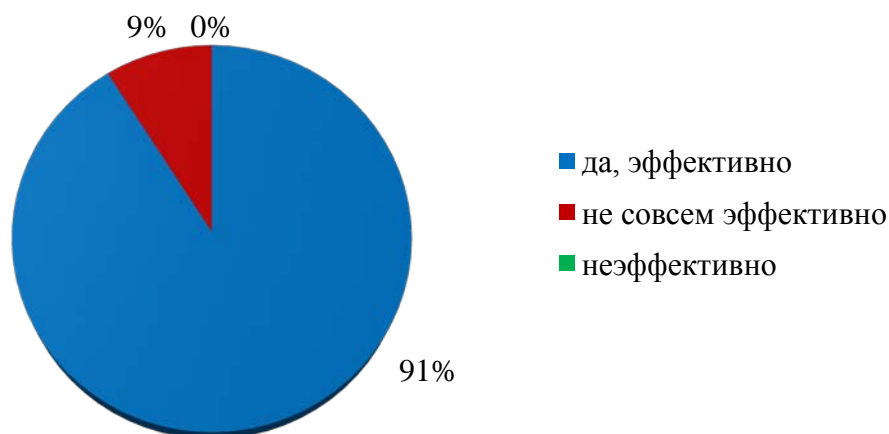


Рис. 2.5. Эффективность технологий адаптации персонала в компании

Отдел по работе с персоналом организует семинары, курсы, проводит индивидуальные беседы с руководителем, а также специальные игры по сплочению сотрудников, которые помогают новому сотруднику быстрее адаптироваться на новом рабочем месте (табл. 2.2). Целью технологии адаптации персонала является гармоничное сотрудничество работника с предприятием и вовлечение сотрудника в процесс работы в непривычных для него условиях.

Таблица 2.2

Мероприятия при адаптации сотрудников в филиале ПАО СК «Росгосстрах»

Мероприятия при адаптации сотрудников в компании:	Чел.	Доля (%)
Проведение в коллективе специальных игр по сплочению сотрудников	42	93
Проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником	40	89
Семинары, курсы по различным вопросам работы в организации	32	71
Интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность	18	40
Специальные курсы подготовки наставников	11	24
Другие мероприятия	0	0

Из таблицы 2.2. видно, что интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность, и специальные курсы подготовки наставников нужно развивать. Отдел по работе с персоналом уделяет этому меньше внимания, так как считает, что сотрудник уже работал в этой организации на другой должности и хорошо знаком со спецификой компании, и ему не требуется дополнительная помощь при адаптации на новой должности.

На вопрос «Кто Вам оказал наибольшую помощь во время Вашей адаптации на новом рабочем месте?» 60% сотрудников выбрали ответ – коллеги по работе, а 40% разделились между вариантами ответа: непосредственный руководитель и отдел по работе с персоналом (рис. 2.6). Это свидетельствует о том, что в компании ПАО СК «Росгосстрах» сплоченный коллектив, который заинтересован в ускоренной адаптации нового сотрудника. Проведение в коллективе специальных игр по сплочению сотрудников дает каждому возможность участвовать в деловой игре и зарекомендовать себя в качестве эффективного игрока, который откроет новые возможности и получит ценнейший опыт для себя.

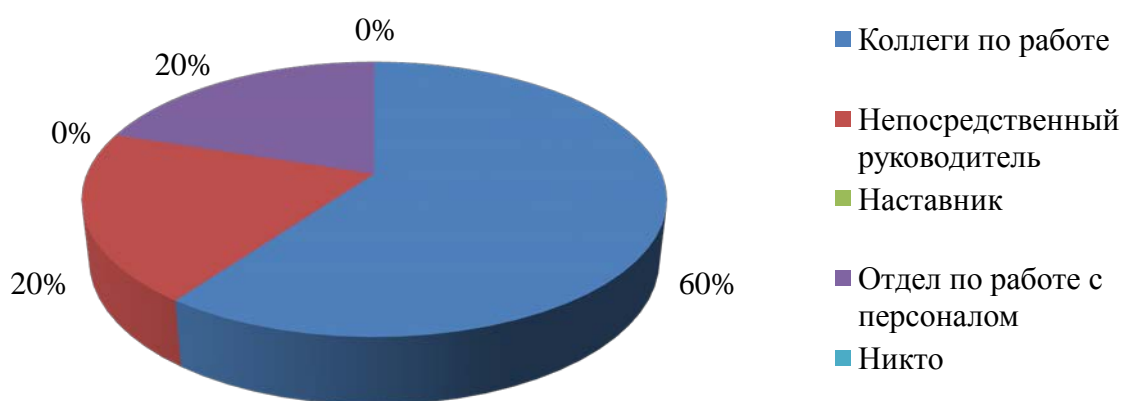


Рис. 2.6. Оказали наибольшую помощь при адаптации на новом рабочем месте

На вопрос «Как Вы считаете, что может поспособствовать ускорению процесса адаптации?», сотрудники выбрали ответ – рассказ о корпоративной культуре, миссии фирмы и принятых корпоративных ценностях (49%). Не менее важно для ускорения процесса адаптации сотрудников знакомство с принципами

системы оценки результатов работы сотрудников и системы вознаграждения (22%), и 20% выбрали ответ знакомство с целями работы подразделения и фирмой. Все эти мероприятия способствуют ускорению процесса адаптации и вводят в курс дела нового сотрудника для выполнения своих должностных обязанностей (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Мероприятия, способствующие ускорению процесса адаптации

Таким образом, можно сделать вывод, что поиск персонала осуществляется различными методами, самыми актуальными в компании являются: поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству, размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству и ярмарки вакансий.

В филиале ПАО СК «Росгосстрах» источники привлечения персонала и технологии адаптации применяются традиционные, которые нужно развивать и улучшать, а также внедрять новые технологии организации работы с персоналом, которые способствуют привлечению более молодого специалиста, обладающего уникальными способностями и готового отдавать свой потенциал компании.

2.2. Анализ технологий профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании

Профессиональное обучение и повышение квалификации персонала имеет особое значение и является неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Технологии развития персонала способствуют формированию сотрудников, обладающих более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед компанией. Процесс обучения должен носить непрерывный характер и постоянно обеспечивать организации хорошо подготовленными кадрами в соответствии с целями и стратегией компании.

При опросе сотрудников о технологиях профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании был задан вопрос «Когда Вас назначили на должность, проходили ли Вы обучение?». Большая половина ответила, что да, обучение было хорошим (67%), 24% утверждают, что обучение было достаточным и только 9% ответили, что обучение было недостаточным (рис. 2.8).

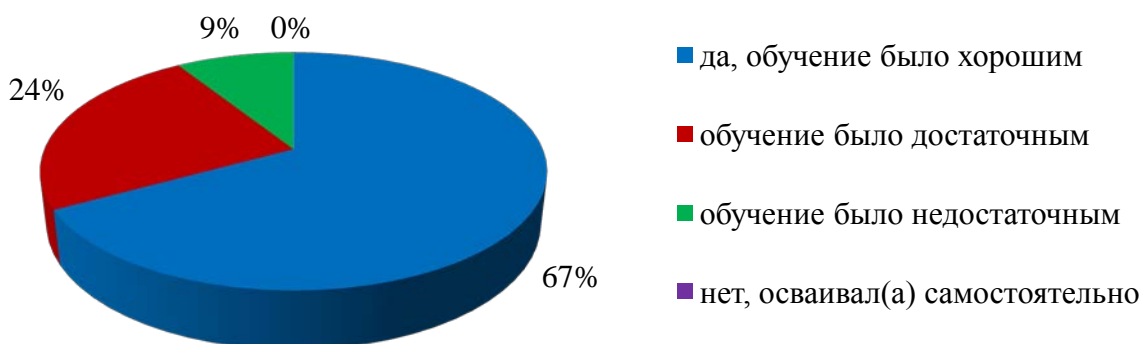


Рис. 2.8. Обучение в компании при назначении на должность

Отдел по работе с персоналом филиала ПАО СК «Росгосстрах постоянно работает над повышением качества работы всей компании, а также считает обязанностью и достоинством работника постоянное стремление к профессиональному и личностному самосовершенствованию.

Для расширения потенциала сотрудника в компании используются методы профессионального обучения вне рабочего места, которые предназначены для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями компании. Сотрудники оценили эффективность этих методов по 5-балльной шкале (рис. 2.9).

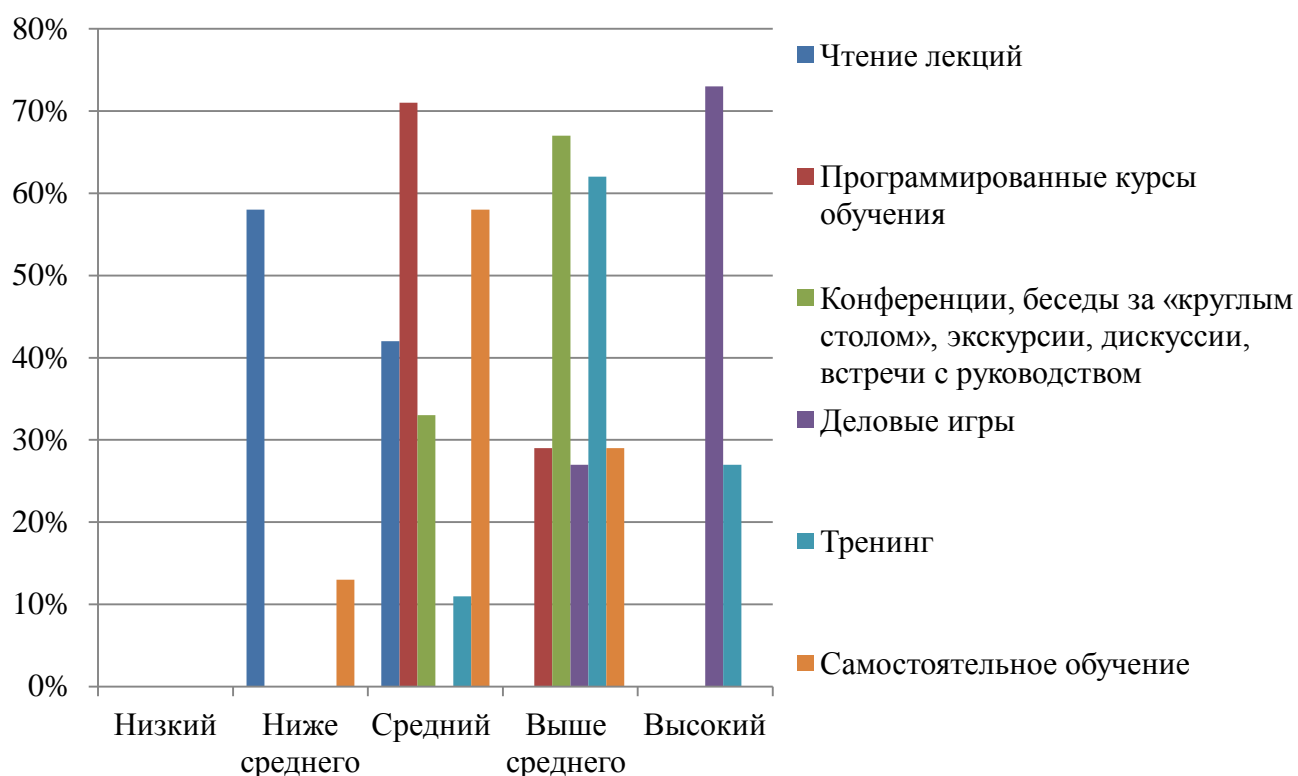


Рис. 2.9. Эффективность методов профессионального обучения вне рабочего места по 5-балльной шкале

Чтение лекций сотрудники (58%) считают наименее эффективным методом и отдают предпочтение проведению тренингов (62%) и беседы за круглым столом, экскурсии, дискуссии и встречи с руководством (67%). Наиболее эффективными методами выбирают деловые игры (73%) и тренинги (27%). Средняя важность методов отводится – программированные курсы обучения (71%) и самостоятельное обучение (58%). Это свидетельствует о том, что сотрудникам хотелось больше обучаться в форме деловых игр и проведения различных тренингов, чем просто слушать теоретический материал.

Для сравнения, сотрудники оценили развитие данных методов обучения в филиале ПАО СК «Росгосстрах» (рис.2.10). Из анализа видно, что чтение лекций развиты плохо (80%), но сотрудникам не очень хотелось бы их слушать. Деловые игры (69%), тренинги (71%), программированные курсы обучения (60%) и конференции, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством (69%) развиты хорошо, но из опроса видно, что именно эти методы обучения вне рабочего места нужно развивать и совершенствовать для наибольшей эффективности обучения персонала.

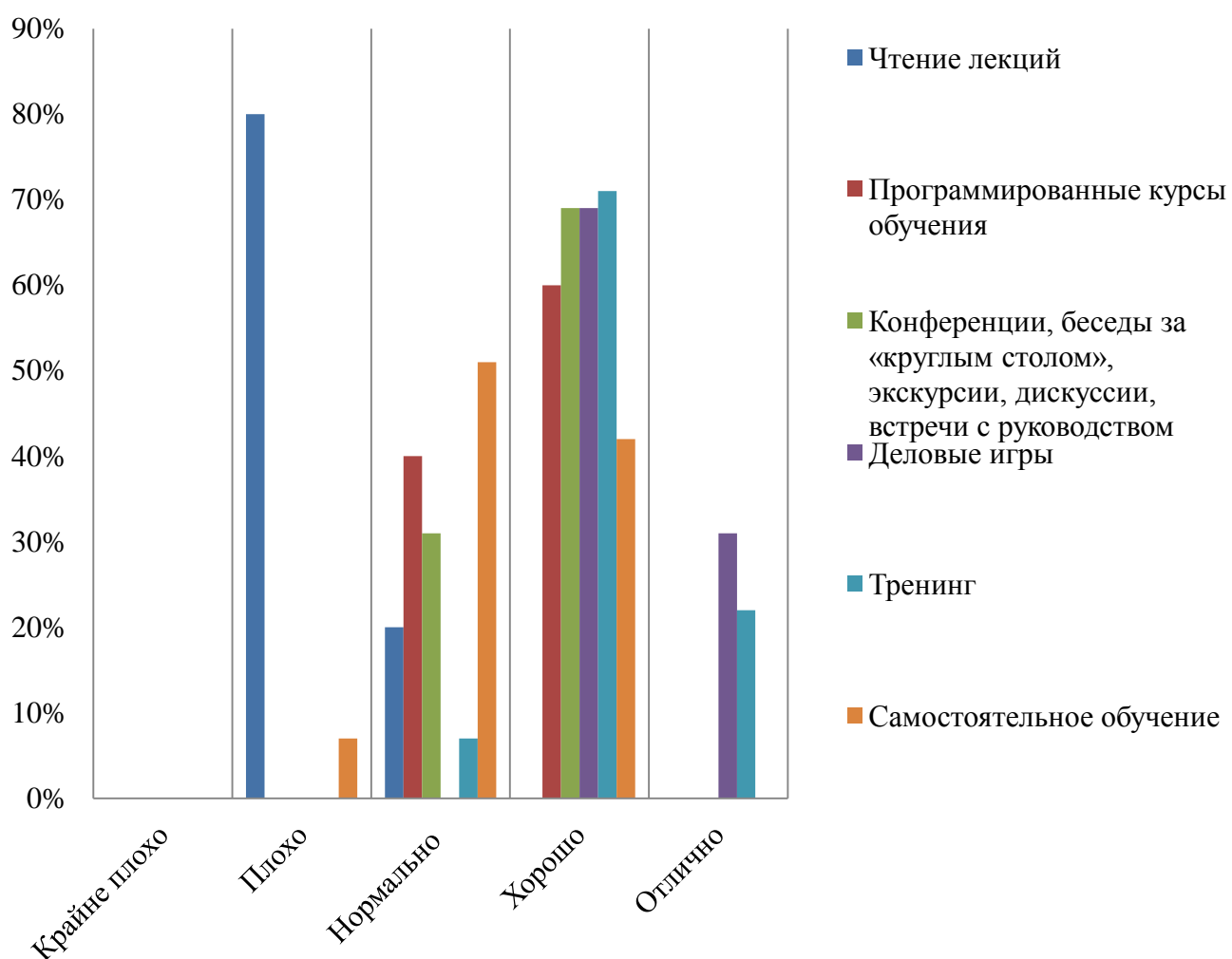


Рис. 2.10. Развитие методов обучения в филиале ПАО СК «Росгосстрах»

Обучение сотрудников в компании проводится 1 раз в месяц. Сотрудники считают, что место проведения обучения наиболее эффективно на территории компании с привлечением собственных специалистов (рис. 2.11).

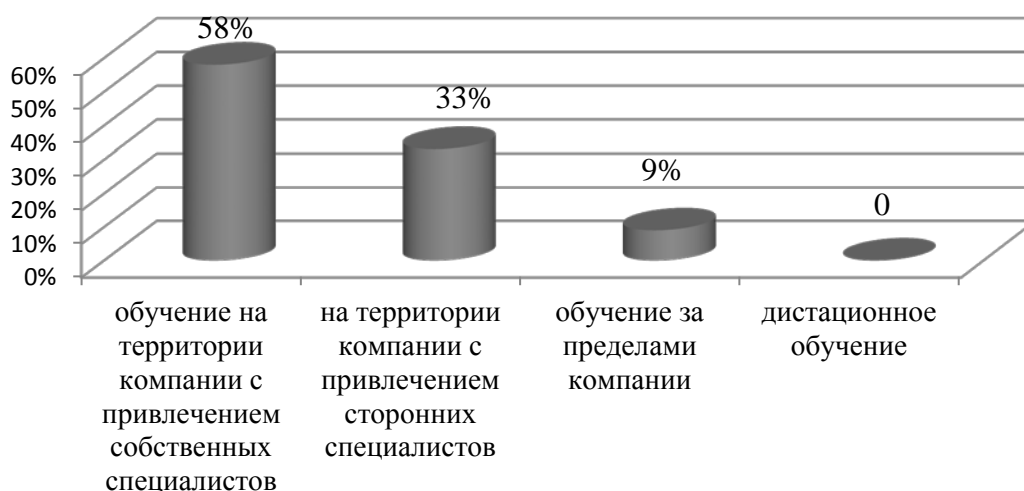


Рис. 2.11. Наиболее эффективное место проведения обучения

Это свидетельствует о том, что технологии профессионального обучения используются на территории компании, а именно:

- Школа страхового агента / Разработка тренингов
- Бизнес – школа РГС
- Страховое и продуктовое обучение

Школа страхового агента (ШСА)– это система обучения, в которой проходят подготовку все без исключения сотрудники продающих подразделений — от агента до руководителя страхового отдела.

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

Школа страхового агента — это команда бизнес-тренеров в филиалах, которые совместно с менеджерами агентских продаж (МАГи) и Начальниками отделов продаж (НОП) адаптируют, обучают и развивают сотрудников сети продаж – Агентов и Менеджеров офисных продаж (МОП)/ Менеджеров розничных продаж (МРП).

Бизнес-тренер ШСА — это человек, который выполняет 3 роли:

— Продавец — имеет успешный опыт личных продаж

— Бизнес-тренер — проводит аудиторное и полевое обучение

— Управленец — координирует процесс обучения в филиале и оценивает эффективность обучения

Инструменты тренера ШСА:

— Очное обучение (тренинг, продуктовый семинар, мини-тренинг, мини-семинар);

— Дистанционное обучение (курс ДО, учебное пособие, тестирование, записи «Виртуальных классов», сертификация; коучинг с методологом; обратная связь от методолога по итогам просмотра видео тренинга);

— Посттренинг (полевой выход, мастер-класс, виртуальный класс, «Круглый стол»).

Бизнес-школа РГС – основной провайдер решений в области развития и обучения персонала, внутреннего консалтинга и экспертизы для всей системы Росгосстраха.

Открытие Бизнес-Школы РГС состоялось в 2005 году.

На данный момент преподавателями 5 филиалов Бизнес-школы РГС проводится обучение по всей России. Филиалы представлены в Санкт-Петербурге, Ярославле, Ростове-на-Дону, Челябинске, Новосибирске. На сегодняшний день в портфеле БШ более 50 программ.

Основными задачами Бизнес-Школы РГС являются повышение эффективности управления страховыми отделами, повышение квалификации, развитие ключевых компетенций специалистов и менеджеров, аккумуляция методов работы и тиражирование их по системе, формирование корпоративной культуры. Кроме этого в задачи Бизнес-Школы входит системное развитие руководителей розничного, корпоративного и партнерского каналов филиалов, повышение качества управления, выстраивание системы «сквозного» обучения в филиалах.

Сочетая в себе лучшие из образовательных технологий и глубокие знания бизнеса, Бизнес-Школа обеспечивает взаимосвязь обучения со всеми процессами компании, работая на реальный бизнес-результат.

Команда тренеров Бизнес-Школы РГС это, прежде всего, профессионалы своего дела, получившие методическую подготовку у российских и зарубежных экспертов и прошедших стажировку в страховом и банковском бизнесе.

Сотрудники компании считают, что именно Бизнес-Школа РГС наиболее эффективная технология обучения в компании (рис.2.12).

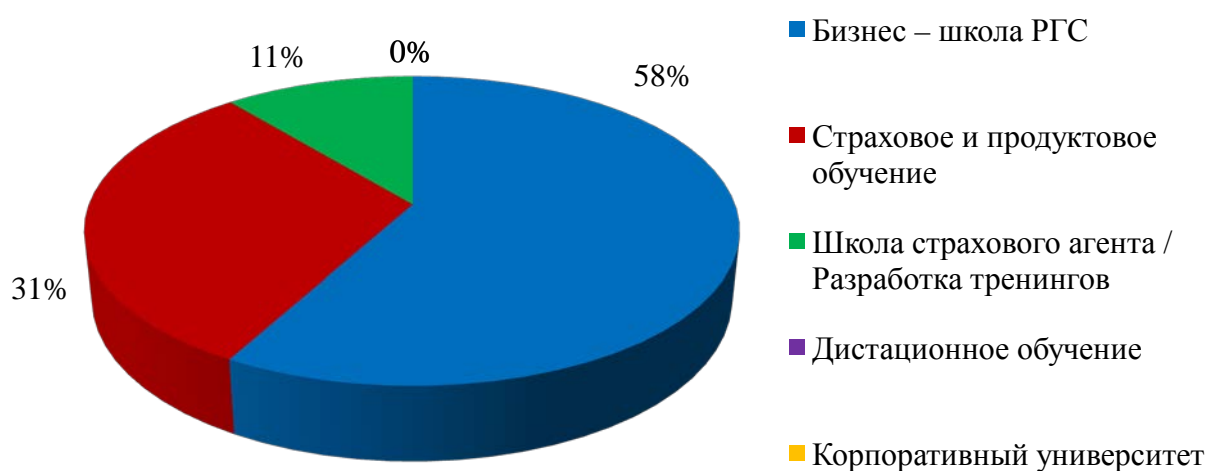


Рис. 2.12. Эффективность технологий обучения

Программы обучения Бизнес-Школы РГС построены на глубокой связи обучения с реальным бизнесом, подкрепляя её как всесторонней экспертизой со стороны заказчика, так и обратной связью по результатам обучения. Формат программ, проводимых бизнес-тренерами Бизнес-Школы РГС разнообразен – тренинги, семинары, деловые игры, бизнес-симуляции, модерационные сессии, workshop, вебинары и подбирается под каждую конкретную задачу. Количество теоретического материала занимает не более трети учебного времени. Всё остальное время участники активно отрабатывают полученные навыки, осваивают новые методы работы, ищут пути решения поставленных задач, зачастую на собственных рабочих ситуациях.

Страховое и продуктивное обучение (СПО) – это система передачи знаний и поддержания уровня страховой квалификации сотрудников в части их знаний страховых продуктов/программ страхования.

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

Одной из главных задач СПО является создание возможности для получения в доступной форме сотрудником знаний по содержанию страховых продуктов/программ страхования, порядку заключения и оформлению страховой документации.

Передачу знаний реализуют через самостоятельное и очное обучение сотрудников. Ключевые инструменты, используемые при самостоятельном обучении: учебные пособия, дистанционные курсы, материалы вебинаров.

Помимо получения знаний по страхованию, крайне важно обеспечить их постоянно высокий уровень среди уже обученных сотрудников – уровень страховой квалификации. Поддержание уровня страховой квалификации реализовано через систему сертификационного тестирования. Тестирование позволяет в дистанционном формате провести оценку уровня знаний страховых продуктов/программ страхования, а также дает понимание сотруднику в каких областях ему следует усилить свое самостоятельное/очное обучение.

Назначение тестов осуществляется централизованно, либо непосредственно сотрудники филиала, отвечающие за обучение.

Рассмотрена и изучена нормативно-методическая документация организации обучения и повышения квалификации сотрудников в ПАО СК «Росгосстрах». Одна из главных технологий является – Дистанционное обучение.

Дистанционное обучение – это современный и эффективный способ массового обучения сотрудников без потери качества, используя новейшие ИТ-технологии. Дистанционное обучение (ДО) включает в себя изучение электронных курсов на компьютере/мобильном устройстве, участие в виртуальных классах (вебинарах), обмен знаниями на Портале развития и обучения, чтение книг в электронной библиотеке, общение в блогах, форумах и многое другое.

Все плюсы дистанционного обучения можно описать так: эффективное, интерактивное обучение, доступное в любом месте, в любое время. Но иногда происходят сбои, которые нужно устранять для дальнейшей работы сотрудников, но на все это требуется дополнительного времени.

Ежегодный охват ДО составляет более 150 000 человеко-курсов. Более 25 000 уникальных сотрудников компании ежегодно успешно проходит назначенное дистанционное обучение.

Все дистанционные курсы уникальны и разработаны, учитывая специфику компании. В каждом курсе присутствует не только теоретический материал, но и практические задания, самопроверки, реальные примеры из практики работы сотрудников, видеопроверки и т.д.

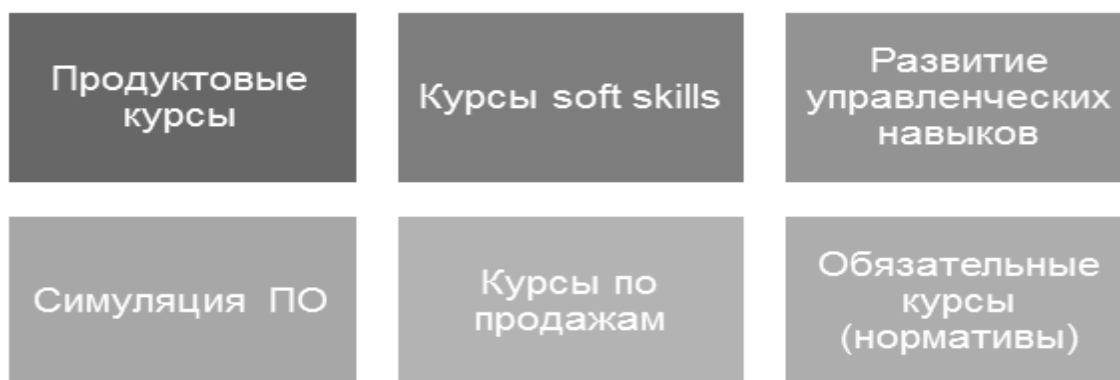


Рис.2.13. Основные направления дистанционных курсов

Курсы дистанционного обучения размещены на портале в открытом доступе. Каждый сотрудник, осознающий потребность в постоянном развитии и росте своего профессионализма, может самостоятельно назначить себе любой дистанционный курс, доступный в каталоге по ссылке.

Процесс дистанционного обучения находится под постоянным контролем сотрудников филиалов (отдел по работе с персоналом, руководители филиалов, руководители структурных подразделений) и сотрудников ЦО. Поэтому любой дистанционный курс, назначенный самостоятельно, либо ответственным сотрудникам должен быть успешно пройден и переведен в статус «Завершенные курсы».

В ПАО СК «Росгосстрах» недавно стала действовать система «Виртуальный класс» – современная технология удаленного обучения. Именно эту систему нужно развивать, так на основе веб-конференций пользователи могут общаться в реальном времени через Интернет.

При документальном анализе было выявлено, что в компании существует технология – **Корпоративный университет.**

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

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

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

Корпоративный университет включает в себя фундаментальную программу «Оперативный менеджмент», которая состоит из:

- MINI-MBA (курсы повышения квалификации или профессиональной переподготовки) – Стратегия, Экономика, Финансы, Маркетинг, Управление проектами, Управление продажами;
- Бизнес-тренинги – Эффективные коммуникации, Сложные переговоры, Построение и развитие команды;
- Практическая работа – Воркшопы с Вице-президентами и руководителями Департаментов;

- «Полевая тренировка» – Стажировка 5,5 недель в другом филиале;
- Проектная работа – Реализация индивидуальных проектов с измеримым бизнес-результатом.

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

В компании очень много технологий обучения и повышения квалификации персонала, которые требуют больше времени и дополнительных затрат. Сотрудникам, которые выезжают в другие города на обучение, оплачивают проезд и специальные курсы по повышению квалификации, поэтому нужно развивать больше технологий, которые используют на месте, чтобы компании не замечала сбоев в работе, тогда когда сотрудник будет отсутствовать на рабочем месте.

После профессионального обучения проводят оценку полученных знаний сотрудников, 49% считают, что это необходимо, так как это позволяет контролировать освоение программы обучения, 40% думают, что нет, так как доставляет дискомфорт персоналу (рис.2.14). Это свидетельствует о том, что нужно отделу по работе с персоналом проводить доскональную оценку и применять для этого дополнительные технологии, которые позволят улучшить процесс проверки полученных знаний.

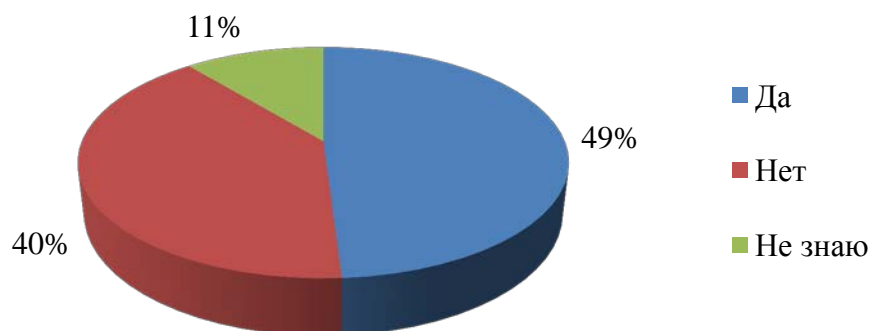


Рис. 2.14. Необходимость проведения оценки полученных знаний сотрудников

Таким образом, можно сделать вывод, что профессиональное обучение и повышения квалификации персонала имеет особое значение и является неотъемлемым условием успешного функционирования филиала ПАО СК «Росгосстрах». В компании очень много технологий развития персонала, которые требуют больше времени и дополнительных затрат.

Технологии профессионального обучения и повышения квалификации в целом содержат в себе основные мероприятия, но нужно больше развивать технологии, которые используются на территории организации, чтобы компания не замечала сбоев во время отсутствия сотрудника на рабочем месте. Нужно уделить больше вниманию развитию новой системы «Виртуальный класс», которая позволяет пользователям общаться в реальном времени через интернет, так как она требует меньших затрат.

2.3. Изучение технологии оценки результатов деятельности персонала

Оценка результатов деятельности персонала является одним из самых важных направлений кадрового менеджмента. Технологии позволяют, с одной стороны, обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации, а с другой – более эффективно использовать потенциал работников за счет того, что технологии оценки позволяют повышать уровень мотивации, определяя направления развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

Задача технологий оценки результатов деятельности персонала заключается в выявлении трудового потенциала и соответствия сотрудника занимаемой должности, для того чтобы охарактеризовать эффективность трудовой деятельности, а, следовательно, и ценность сотрудника для организации.

При анализе технологий оценки результатов деятельности персонала, было выявлено, что не все сотрудники (24%) компании полностью знакомы с принципами и методами оценки результатов своей деятельности (рис.2.15), но все проходят ежеквартальную оценку. Настоящая технология определяет порядок,

сроки и ответственных за проведение оценки по ключевым показателям эффективности (КПЭ) деятельности для всех работников подразделений филиала ПАО «Росгосстрах».

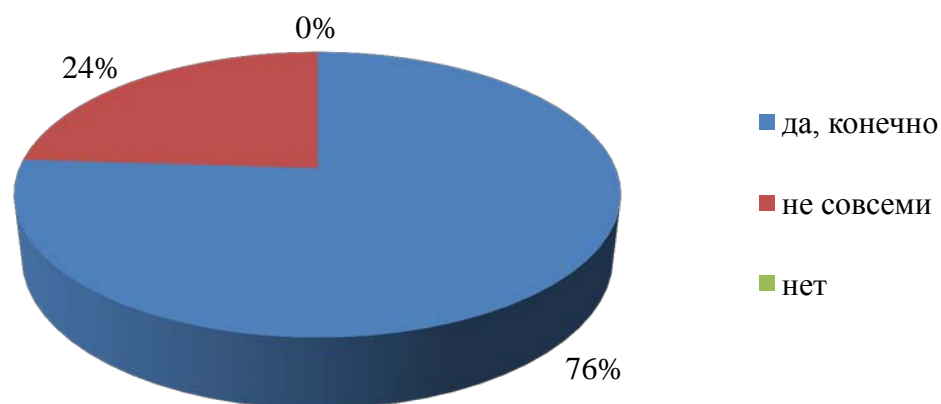


Рис. 2.15. Знания принципов и методов оценки результатов работы

Работники подразделений, выполняющие непосредственно функции подразделения – оцениваются выполнением индивидуальных плановых показателей, установленных для работника или подразделения.

Оценка достижения нормативных значений КПЭ проводится по окончании каждого квартала. При проведении оценки результатов деятельности персонала учитываются показатели отдельного квартала.

Ежеквартальная оценка персонала изучена на примере отдела операционного учета (табл.2.3). Ключевые показатели эффективности (КПЭ) деятельности персонала являются не достаточно объективными, например КПЭ №4 оценивается по реестру некорректных данных, формируемых ответственным работником. В случае несоответствия данных ПО операционного учета первичным документам работник филиала вносит изменения в ПО, и помечает некорректную запись как «Исправлено первичным документам». КПЭ №5 – «Оценка непосредственного руководителя», выделяется 15% от максимального веса – это низкий диапазон, так как экспертная оценка непосредственного руководителя должна оцениваться в наибольшем диапазоне.

Перечень КПЭ и их нормативов, указания по проведению оценки работников подразделений операционного учета филиала

Руководитель и работники подразделений операционного учета

№	КПЭ	Макс. вес	Нормативное значение	Варианты фактического значения	Итоговый вес
1	Своевременность ввода данных по заключенным договорам страхования в операционную базу данных	40%	5 дней между датой отчета агента и датой ввода договора по отчету агента в операционную базу	Норматив выполнен	40%
				Норматив не выполнен	0%
2	Достижение планового значения корректности за отчетный период	20%	Базы данных операционного учета корректны не менее чем на 98% <i>(в соответствии с установленными критериями оценки)</i>	Норматив выполнен	20%
				Норматив не выполнен	0%
3	Достижение планового показателя ключевой задачи по корректности с дополнительной формулировкой	10%	Выполнение ключевой задачи по корректности с дополнительной формулировкой не менее чем на 90%	Норматив выполнен	10%
				Норматив не выполнен	0%
4	Проверка соответствия данных ПО операционного учета первичным страховым документам	15%	Проверено не менее 95% некорректных записей, на соответствие первичным документам	Норматив выполнен	0%
				Норматив не выполнен	15%
5	Оценка непосредственного руководителя	15%	Экспертная оценка непосредственного руководителя в диапазоне от 0% до 15%		
		100%			

В течение пятнадцати рабочих дней после окончания отчетного периода ответственный за оценку направляет оценивающим запрос на проведение оценки за отчетный период. Оценивающие проводят оценку, по результатам которой рассчитывают итоговый вес КПЭ для сотрудников и направляют его ответственному в течение трех рабочих дней после формирования отчетов. Оценка заключается в выполнении каждого из утвержденных КПЭ для каждого работника (группы работников). Оценки выполнения работником каждого КПЭ

суммируются, их сумма и является результатом оценки для данного работника (группы работников).

Для осуществления оценки могут быть задействованы работники: отдела кадров (56%) и других подразделений организации для оценки профессиональных знаний и умений, включая специалистов в области управленческой и психологической диагностики (44%). ПАО СК «Росгосстрах» не пользуется услугами консультационных фирм и других специализированных организаций, обладающих необходимой квалификацией в вопросах оценки, так как компания сама осуществляет необходимый регулярный контроль исполнения поставленных задач, а также их периодически корректирует (рис. 2.16).

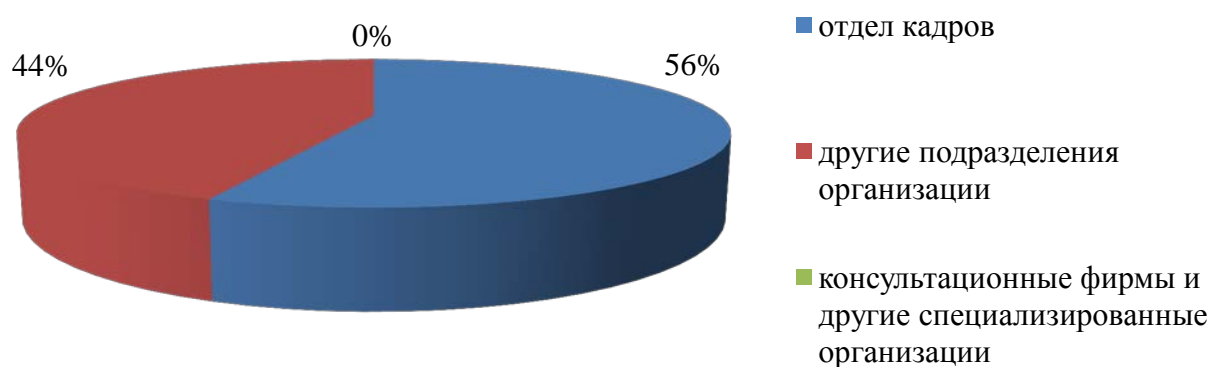


Рис. 2.16. Работники, задействованные в процессе оценки персонала

О результатах проведенной оценки сотрудников информируют в письменной форме (100%). Оценка дает работнику возможность осознать свои достижения и неудачи, увидеть нереализованные возможности, понять, каких знаний и навыков не хватает для повышения качества работы и вместе с руководителем наметить конкретные шаги для получения таких знаний.

Результат оценки используется в расчете ежеквартальной премии работникам подразделений на условиях действующего Положения о премировании работников филиала ПАО «Росгосстрах».

Во время опроса экспертов ПАО СК «Росгосстрах» было выявлено, что применяется ежегодная оценка персонала, при которой решаются следующие задачи:

- контроль исполнения задач за оцениваемый период (как правило, год);
- планирование деятельности работника, постановка задач на следующий период;
- обеспечение двусторонней обратной связи между руководителем и его подчиненным, выявление возможных коммуникационных разрывов;
- определение степени соответствия работника должностным и квалификационным требованиям;
- формирование кадрового резерва;
- определение потребностей в обучении, планирование профессионального развития работников;
- улучшение взаимодействия подразделений.

Оценка персонала проходит в компании ежегодно и является одним из ключевых современных инструментов работы с персоналом.

Оценка проходит в соответствии с Планом-графиком, подготовленным руководителем отдела по работе с персоналом филиала и утвержденным Директором филиала ПАО СК «Росгосстрах».

В середине года (но не позднее конца 3-го квартала) в обязательном порядке проводится корректировка ключевых задач на следующий отчетный период. В случае необходимости такая корректировка может, по решению руководителя, носить индивидуальный характер и приобретать черты оценки. Оценку проходят все штатные работники, проработавшие в компании, не менее 6-ти месяцев на момент проведения оценки. В случае, если работник отработал менее 6-ти месяцев, для него определяются ключевые задачи на следующий период, а также с ним проводится беседа общего характера с целью лучшей адаптации в коллективе и исключения провалов в коммуникации.

При опросе было выявлено, что нужно обязательно проводить оценку результатов деятельности персонала, так считают 65% персонала. Остальные сотрудники или не знают (22%), или считают, что не нужно (13%) использовать эту технологию (рис.2.17). Отдел по работе с персоналом помогает и вдохновляет

сотрудников, особенно кто впервые участвует в оценке. Их задача осуществлять постоянный мониторинг качества проводимых оценочных бесед и, при необходимости, лично участвовать в них.

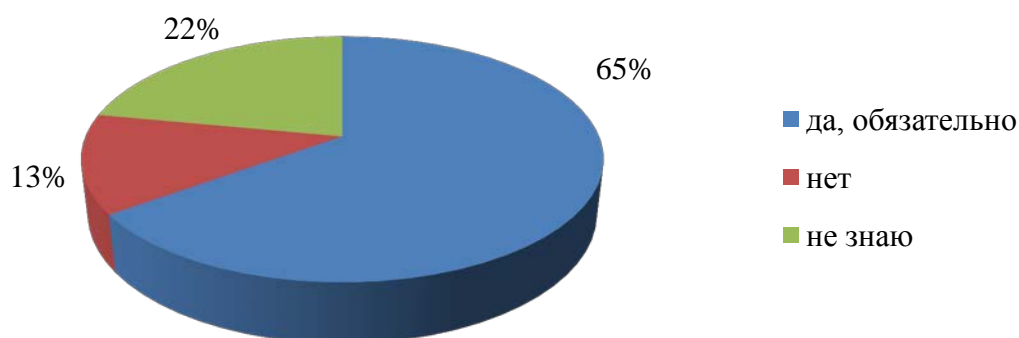


Рис. 2.17. Обязательность проведения оценки результатов деятельности персонала

В общем виде процедура оценки представляет собой оценочную беседу руководителя с оцениваемым работником продолжительностью в 30-60 минут с последующим заполнением разработанной оценочной формы (анкеты). В процессе оценочной беседы руководитель и работник должны договориться о ключевых задачах на будущий период, определить приоритеты профессионального и карьерного развития работника, то есть сформировать индивидуальный план развития работника.

Участники оценочной беседы не имеют права разглашать прочим работникам информацию о результатах оценки и достигнутых с каждым из работников договоренностях. Нарушение принципа конфиденциальности может стать основанием для применения дисциплинарных санкций.

Ответственность в филиале при проведении ежегодной оценки, после получения соответствующего приказа из центрального офиса, несут:

- за своевременность и качество проведения - лично директор филиала;
- за организацию и конфиденциальность - лично руководитель отдела по работе с персоналом.

Основной целью оценки, наряду с повышением эффективности, является развитие работников всех уровней.

Оценка работника проводится по двум показателям:

1. результативность работника за отчетный период;
2. уровень развития компетенций.

Результативность работника оценивается по 4-х балльной шкале по критериям, перечисленным в таблице 2.4. Оценке по критериям подлежит каждая ключевая задача.

Таблица 2.4

Критерии оценки результативности работника

Критерий	Оценочная шкала
Объем выполнения задачи	4 - задача перевыполнена 3 - задача выполнена в необходимом объеме 2 - задача выполнена частично (допустимый минимум), требуется доработка и исправление 1 - большая часть задачи не выполнена или задача не выполнена вовсе
Сроки выполнения задачи	4 - задача выполнена досрочно 3 - задача выполнена в срок 2 - задача выполнена с незначительным опозданием 1 - задача вовремя не выполнена, сроки сорваны
Качество выполнения задачи (оценивается качество выполнения задачи в соответствии с утвержденными стандартами исполнения, имеющимися критериями)	4 - качество превышает стандарты исполнения/ожидания 3 - качество соответствует стандартам исполнения 2 - есть незначительные отклонения от стандартов исполнения, есть огрехи, ошибки. Надо улучшить некоторые показатели. 1 - низкое качество, работа сделана небрежно, стандарты не выдержаны

Для оценки компетенций работника применяется Корпоративная модель компетенций, которая описывает рабочее поведение эффективного работника компании ПАО СК «Росгосстрах». Каждая компетенция содержит набор поведенческих индикаторов (характеристик).

Работники, у которых нет подчиненных оцениваются по общим компетенциям Корпоративной модели компании. Работники, у которых более одного подчиненного, в дополнение к общим компетенциям оцениваются по управленческим компетенциям.

Уровень развития каждой компетенции определяется по следующему алгоритму:

1. Каждый индикатор компетенции оценивается по заданной шкале (общая сумма баллов определяет оценку по каждой компетенции):

4 – работник всегда так поступает / ведет себя так;

3 – работник часто так поступает;

2 – работник иногда так поступает или так себя ведет;

1 – работник никогда так не поступает, или очень редко.

2. Общая оценка по каждой компетенции показывает тот или иной уровень развития компетенции работника (табл. 2.5) и учитывается при формировании индивидуального плана развития работника.

Таблица 2.5.

Уровни развития каждой компетенции работника

Работник демонстрирует высокий уровень компетенции Описанное в индикаторах поведение проявляется в работе осознанно и постоянно.
Хороший уровень компетенции Больше половины индикаторов часто или периодически проявляются в рабочем поведении, небольшая часть индикаторов может проявляться слабее, не мешая в целом выполнять работу эффективно и качественно.
Работник не обладает компетенцией в должной степени Работник эпизодически, редко демонстрирует поведение, описанное индикаторами.
Компетенция не развита, не проявляется в поведении Подавляющее большинство поведенческих индикаторов отсутствуют. Работник почти никогда не демонстрирует поведение, описанное индикаторами.

По результатам оценочной беседы руководитель присваивает работнику Категорию кадрового состава, отражающую степень его соответствия занимаемой должности:

A - Превышает требования должности, входит в кадровый резерв;

B - Соответствует должности, обладает существенным потенциалом;

C - Соответствует должности;

D - Условно соответствует должности;

E - Не соответствует занимаемой должности.

При присваивании категории руководитель должен учитывать показатели результативности работника за отчетный период по заданным критериям: объем, сроки, качество и результаты оценки по компетенциям.

В случае присвоения оцениваемому работнику категории А руководитель должен согласовать ее с вышестоящим руководителем. Начальник отдела по работе с персоналом всегда участвует в согласовании категории оцениваемых работников в случаях:

- присвоения оцениваемому работнику категории А;
- спорных ситуаций между участниками оценки.

Отдел по работе с персоналом организует сбор, обработку и анализ результатов оценки на основании заполненных оценочных форм участниками Оценки, также готовят сводный отчет по итогам оценки в филиале, знакомят с отчетом директора и управленческую команду филиала. Начальник по работе с персоналом готовит предложения по управленческим решениям по итогам оценки для дальнейшего согласования решений с директором филиала.

Результаты оценки являются основанием для принятия следующих управленческих решений:

- Перевод работника на другую должность, планирование его дальнейшего карьерного и профессионального продвижения, включение в Кадровый резерв, высвобождение;
- Организация обучения и развития работника в соответствии с индивидуальным планом работника и планом обучения филиала;
- Изменение уровня компенсации. Изменения компенсации по итогам Оценки регламентируются «Положением о мотивации работников ООО «Росгосстрах».

На вопрос «Как Вы считаете, итоги оценки результатов деятельности персонала в компании подводят объективно?» сотрудники (71%) выбрали ответ – да, объективно и 29% ответили, что не совсем объективно (рис.2.18). Это свидетельствует о том, что технологии оценки результатов деятельности персонала являются одними из ключевых инструментов работы с людьми, способствующие максимально полной реализации каждого работника в труде, но

которые все-таки нужно развивать и корректировать, для совершенствования технологий оценки деятельности персонала в компании.

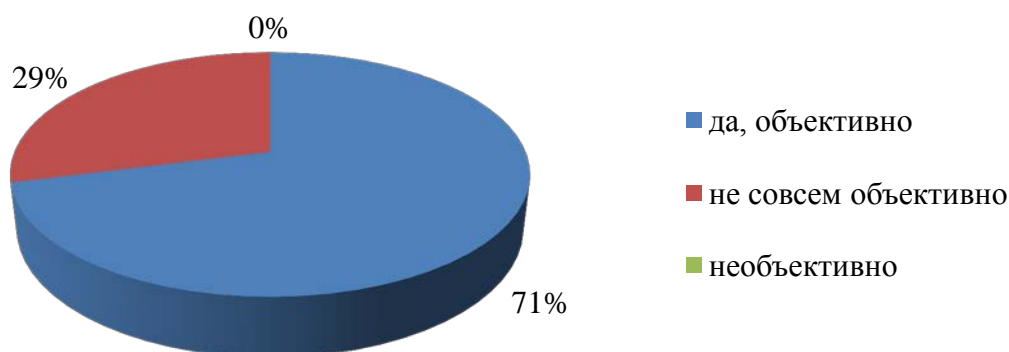


Рис. 2.18. Объективность проведения итогов оценки результатов деятельности персонала

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка результатов деятельности персонала является одним из ключевых инструментов работы с персоналом в компании. При анализе технологий оценки результатов деятельности персонала, было выявлено, что не все сотрудники компании полностью знакомы с принципами и методами оценки результатов своей деятельности. Отдел по работе с персоналом должен больше информировать своих сотрудников о технологиях в филиале ПАО СК «Росгосстрах». Особое внимание нужно уделить корпоративной модели компетенций, которую нужно развивать и совершенствовать, так как она в первую очередь оказывает непосредственное влияние на эффективность трудовой деятельности персонала.

Выводы по второму разделу:

Поиск персонала осуществляется различными методами, самыми актуальными в компании являются: поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству, размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству и ярмарки вакансий. В филиале ПАО СК «Росгосстрах» источники привлечения персонала и технологии адаптации применяются традиционные, которые нужно развивать и улучшать, а также внедрять новые технологии организации работы с персоналом, которые

способствуют привлечению более молодого специалиста, обладающего уникальными способностями и готового отдавать свой потенциал компании.

Профессиональное обучение и повышения квалификации персонала имеет особое значение и является неотъемлемым условием успешного функционирования филиала ПАО СК «Росгосстрах». В компании очень много технологий развития персонала, которые требуют больше времени и дополнительных затрат. Технологии профессионального обучения и повышения квалификации в целом содержат в себе основные мероприятия, но нужно больше развивать технологии, которые используются на территории организации, чтобы компания не замечала сбоев во время отсутствия сотрудника на рабочем месте. Нужно уделить больше внимания развитию новой системы «Виртуальный класс», которая позволяет пользователям общаться в реальном времени через интернет, так как она требует меньших затрат.

При анализе технологий оценки результатов деятельности персонала, было выявлено, что не все сотрудники компании полностью знакомы с принципами и методами оценки результатов своей деятельности. Отдел по работе с персоналом должен больше информировать своих сотрудников о технологиях в филиале ПАО СК «Росгосстрах». Особое внимание нужно уделить корпоративной модели компетенций, которую нужно развивать и совершенствовать, так как она в первую очередь оказывает непосредственное влияние на эффективность трудовой деятельности персонала.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

3.1. Развитие технологий поиска и адаптации персонала ПАО СК «Росгосстрах»

По итогам проведенного анализа было выявлено, что в компании ПАО СК «Росгосстрах» технологии поиска и адаптации персонала применяются традиционные, которые нужно развивать и улучшать, а также внедрять новые технологии организации работы с персоналом, которые поспособствуют привлечению специалистов.

В страховой компании высокие показатели эффективности во многом зависят от страховых агентов, то есть от посредников между потребителями страховых услуг и страховой компанией. Так как в страховой компании главным является именно персонал, то необходимо эффективно осуществлять поиск персонала.

Для развития основных направлений поиска персонала ПАО СК «Росгосстрах» рекомендуется модернизировать используемые технологии поиск кандидатов в социальных сетях и размещать объявления о вакансии в форме видео. Видео-вакансии – отличный способ для компании ПАО СК «Росгосстрах» выделить свое объявление и привлечь максимальное количество соискателей.

Добавление визуальной составляющей в вакансию обеспечит целый ряд достаточно существенных преимуществ для ПАО СК «Росгосстрах»:

- возможность лаконично и максимально доступно рассказать о вакансии компании ПАО «Росгосстрах»;
- повышение привлекательности компании ПАО «Росгосстрах» на фоне других типовых организаций;
- формирование позитивного имиджа, привлечение внимания достаточно ценной части общей аудитории;

— участие в ролике живых представителей компании ПАО «Росгосстрах» (лучше всего – руководства) повысит базовый уровень доверия.

Поиск кандидатов в социальных сетях – актуальный, недорогой, но трудоемкий метод привлечения персонала, который повысит качественный состав персонала и улучшит трудовой коллектив компании ПАО СК «Росгосстрах» новыми, творческими и современными сотрудниками.

Рекомендуется для компании ПАО СК «Росгосстрах» активнее сотрудничать с учебными заведениями и после практики приглашать на работу выпускников высших учебных заведений.

Выпускники вузов, как специфическая категория рабочей силы на рынке труда, требуют особого отношения и внимания. Выделяют шесть особенностей адаптации выпускников вузов, представленных на рисунке 3.1.²⁵



Рис. 3.1. Особенности адаптации молодых специалистов

²⁵ Труфанова Т.А. Профессиональная адаптация выпускников вузов как особой категории рабочей силы // Социально-экономические явления и процессы – 2014 – № 2 – с.136-143.

1. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должны быть руководители.

2. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

3. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

4. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

5. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

6. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности.

Процесс адаптации можно считать завершенным только тогда, когда производственные успехи молодых специалистов сопровождаются хорошими отношениями в коллективе. Критерием оценки такой адаптации является чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные помехи производства не повлияют на ритм работы, что само по себе – гарантия стабилизации кадров.

По результатам исследования было выявлено, что процессу адаптации персонала нужно уделять все больше внимания, так как это связано с изменениями, которые происходят на кадровом рынке.

Потенциальные работники уже не спешат показывать свою активность. Сейчас соискатель стал более разборчив в выборе места работы в страховой организации и более требователен как к условиям труда, так и к отношениям к себе со стороны руководства. ПАО СК «Росгосстрах» нужно проявлять хорошее и уважительное отношение к сотрудникам в обмен на профессиональные знания и умения потенциального работника.

Если система адаптации в организации не выстроена, то наибольшее количество сотрудников увольняется в период испытательного срока. Такая тенденция наблюдается у страховых агентов, поэтому предлагаем развивать технологии адаптации персонала, которые способствуют сокращению увольнений страховых агентов в компании ПАО СК «Росгосстрах».

Адаптация – это не однодневное мероприятие, а многоступенчатый процесс, который должен состоять из нескольких этапов.

1 этап. Оценка уровня подготовленности нового работника, что поможет разработать эффективную программу адаптации. Попав в организацию ПАО СК «Росгосстрах», работник даже со специальной подготовкой столкнется с неизвестной ему инфраструктурой организации, с новыми людьми и технологиями работы. Методами оценки уровня подготовленности нового работника является собеседование, заполнение анкеты и тестирование.

2 этап. Ориентация на месте. Провести знакомство нового работника со своими обязанностями и предъявляемыми к нему требованиями, а так же ознакомить с технологиями работы в компании ПАО «Росгосстрах». На данном этапе необходимо привлечь непосредственного руководителя подразделения и отдел по работе с персоналом.

3 этап. Непосредственная адаптация. Новый работник начинает приспосабливаться к своему статусу и включается в межличностные отношения с коллегами. На данном этапе необходимо оказать психологическую поддержку

работнику, которая будет выражаться в регулярном проведении бесед, тренингов и оценке его деятельности на новом рабочем месте. На данном этапе необходимо привлечь непосредственного руководителя подразделения, коллег и специалиста по проведению Welcome-тренинга.

4 этап. Полное включение в работу. Постепенное преодоление производственных и личных проблем сотрудника и переходом к стабильной работе. Этот этап завершает процесс адаптации в ПАО СК «Росгосстрах», и работник переходит к стабильной работе на своем рабочем месте.

Отделу по работе с персоналом следует заранее спланировать введение в должность, провести ревизию рабочего места, подготовить коллектив, назначить наставника, предупредить бюро пропусков, подготовить все необходимые документы. Хорошо подготовленный процесс адаптации станет свидетельством заботы о людях и принесет пользу организации. Отрегулированный процесс адаптации приведет к сокращению затрат в несколько раз и принесет существенную выгоду как организации, так и работнику.

С целью повышения эффективности процесса приспособления к организации рекомендуется развивать технологии адаптации персонала, которые проявят преимущества:

1. Для организации: повышение эффективности работы сотрудника; поддержание доброжелательных взаимоотношений в коллективе; предотвращение серьезных ошибок; сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику; сокращение текучести кадров.

2. Для сотрудника: быстрое вливание в рабочий процесс и приобретение новых компетенций; снижение тревожности и неуверенности; сопоставление ожидаемых условий работы с реальной деятельностью; снижение страха быть уволенным во время испытательного срока.²⁶

²⁶ Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт» – 2017 – № 51. [Электронный ресурс].

На сегодняшний день основными формами подготовки и проведения адаптационных процедур является разработка и использование адаптационных тренингов типа «Welcome- тренинг», наставничество и коучинг.

Welcome-тренинг – процедура внутреннего обучения в компании, направленная на адаптацию новых сотрудников. Welcome-тренинг прежде всего является семинаром, основная задача которого в максимально короткие сроки быстро помочь сотруднику адаптироваться к новой компании, познакомиться с другими новыми сотрудниками, снизить первоначальные страхи и напряженность сотрудников перед работой в компании, познакомить новичков с корпоративной культурой, правилами и ценностями компании. При выборе человека, который будет проводить Welcome-тренинг в компании ПАО «Росгосстрах», необходимо учитывать, насколько он хорошо знает организацию и лоялен ли он к ней. Это позволит ответить на возникающие вопросы, так и лучше передать корпоративный дух организации. Проводить Welcome-тренинги в компании ПАО СК «Росгосстрах» рекомендуется раз в месяц, а иногда – персонально для каждого сотрудника. К числу наиболее распространенных вариантов проведения Welcome-тренинга предлагается:²⁷

- аудиторный тренинг – встречи с руководителями организации, и игры, бизнес-симуляции;
- вебинар, позволяет сохранить элементы живого контакта;
- смешанная форма. Сочетает все виды тренингов. Программа получается сбалансированной, часть курса новички изучают самостоятельно, часть – в общении с коллегами и руководителями.

Метод адаптации как наставничество осуществляется в компании ПАО СК «Росгосстрах» и требует дополнительного развития. Он заключается в том, что за новым страховым агентом закрепляется наставник – опытный сотрудник, который вводит его в курс дела по организационным, рабочим и корпоративным вопросам.

²⁷ Казначеева С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал Науковедение – 2015 – Том 7, № 5. [Электронный ресурс].

Строить процесс адаптации рекомендуется по схеме: наставник (самый старший или авторитетный сотрудник) натаскивает новичка способом «делай как я». Обучение происходит от простого к сложному. В роли наставника предлагается выступать непосредственному начальнику подразделения.

Рекомендуется дополнить метод наставничества внедрением системы управления по целям. Применение данного метода позволят в первую очередь увязать результаты работы нового сотрудника с эффективностью работы наставника. Благодаря системе управления по целям новый сотрудник будет знать, что именно ему надо делать и к каким результатам стремиться.

К выбору наставника нужно подойти очень тщательно. Во-первых, не каждому дано умение и желание обучать других. Во-вторых, этот человек должен укреплять корпоративную культуру и командный дух. Кроме этого, наставник должен чувствовать и моральное удовлетворение от своего статуса. Это может быть и почетная грамота, и статья в корпоративной газете. А главное, куратор новичка сам должен изъявить желание быть наставником.²⁸

Рекомендуются модели наставничества, используемые в зарубежных компаниях, которые могут быть успешно реализованы и в компании ПАО СК «Росгосстрах» (табл. 3.1).²⁹

Создание программ наставничества является сложным, но необходимым решением для компании ПАО «Росгосстрах», так как эффективная система развития персонала нуждается в инструментах, обеспечивающих интегрированный и индивидуально ориентированный подход к формированию ее кадрового потенциала.

Если правильно выстроить систему наставничества, все важные навыки и опыт останутся внутри компании и будут передаваться сотрудниками «из поколения в поколение».³⁰

²⁸ Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление – 2015 – № 12 – с. 70-79.

²⁹ Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегия бизнеса – 2017 – № 6 – с. 8-13.

³⁰ Шматко С.Г. Подбор и адаптация страховых агентов в системе студенческих страховых агентств // Будущее российского страхования: оценки, проблемы, точки роста – 2016 – с. 806-810.

Основные модели наставничества

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	<ul style="list-style-type: none"> — В центре внимания – профессиональное развитие подопечного. — Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха. — Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию. — Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли, корпоративные ценности и традиции.
Партнерское наставничество: «равный – равному»	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	<ul style="list-style-type: none"> — Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой. — Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям. — Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей.
Виртуальное наставничество	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	<ul style="list-style-type: none"> — Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется. — Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей. — Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и передачу неформализованных знаний.

Новым перспективным направлением в оказании психологической поддержки в период адаптации рекомендуем коучинг. Коучинг – это

индивидуальный тренинг с целью развития определенных компетенций или изменения установок.

Технология коучинг в компании ПАО «Росгосстрах» раскроет потенциал человека с целью максимального повышения эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться. Коучинг – консультирование, нацеленное на максимально эффективное достижение работником индивидуальных и организационных целей.³¹

Цель коучинга в компании ПАО «Росгосстрах» рекомендуется достигать при помощи специальной техники бесед, вопросов, постановки задачи. Специальные игровые упражнения раскрепощают сознание и помогают пробиться через ограничивающие убеждения, которые блокируют эффективность в достижении целей.

Тренировать сотрудников может непосредственный руководитель, коллега, и специально обученный навыкам коучинга сотрудник. Для развития ключевых специалистов и руководителей может быть приглашен и коуч со стороны. Применяя данную методику в компании ПАО СК «Росгосстрах» в отношении своих подчиненных, руководитель повысит производительность труда в несколько раз.

Коучинг является, прежде всего, инструментом для повышения личной эффективности сотрудника. Коуч поможет разобраться, в чем человек неэффективен, и вместе с ним найти возможности развития. Сотрудники под руководством начальника-коучера станут более уверенными в своих силах и начнут работать с большим интересом и более высокой отдачей.

У коучинга есть ещё одно важное преимущество - экономия времени. Сам процесс коучинга занимает совсем немного времени. Вполне достаточно ставить своевременно задачи сотруднику, задавать наводящие вопросы, периодически контролировать процесс работника. Это занимает гораздо меньше времени, чем

³¹ Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малугев. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с.

бесконечные инструкции и указания. А результативность такого метода значительно выше.³²

Таким образом, рекомендуется модернизировать используемые технологии поиска кандидатов в социальных сетях и размещать объявления о вакансии в форме видео, организовывать больше работы в учебных заведениях и после приглашать на работу выпускников высших учебных заведений, разрабатывать и использовать адаптационные тренинги типа «Welcome-тренинг», развивать наставничество и применять коучинг. Постоянная работа по совершенствованию технологий поиска и адаптации позволит уменьшить количество проблем в страховой организации, минимизировать их последствия и улучшить показатели работы компании ПАО СК «Росгосстрах».

3.2. Разработка технологий оценки результатов деятельности персонала страховой компании

При исследовании технологий оценки результатов деятельности персонала, было выявлено, что не все сотрудники компании ПАО СК «Росгосстрах» полностью знакомы с принципами и методами оценки результатов своей деятельности.

Задача технологии оценки результатов деятельности — обеспечить организацию превосходства в человеческом капитале. Интеллектуальный капитал организации требует развития – создания совокупного объема знаний, навыков и способностей сотрудников, накапливаемых компанией с течением времени и составляющих ее характерную компетенцию. Для этого управление результативностью должно образовывать единый комплекс с ключевыми HR-процессами – кадрового обеспечения, развития персонала и управления знанием.

Технология оценки результатов деятельности персонала будет работать более эффективно, если компания соответствует ряду условий:³³

³² Чернышова В.С. Коучинг как инструмент адаптации персонала // Международный научный журнал «Символ науки» – 2017 – № 03-1 – с. 147-149.

- знакомит с целями организации всех сотрудников;
- устанавливает целевые показатели результативности подразделений и отдельных сотрудников, увязанные с общими целями;
- осуществляет формализованный контроль промежуточных результатов;
- использует процесс оценки для выявления результатов обучения, развития и вознаграждения сотрудников;
- оценивает ход процесса в целом в интересах повышения эффективности;
- использует регулярные процедуры технологии для информирования сотрудников о целевых показателях результативности.

Сущность управления результативностью – обучать, направлять, оценивать, мотивировать и вознаграждать сотрудников, помогая им полностью раскрыть свой потенциал и повысить результативность деятельности организации. Эта система отлично работает в компаниях, которые могут похвастаться блестящими лидерами и духом подлинного наставничества в отношениях между руководителями и членами команды.

Представим цикл управления результативностью (рис. 3.2), который соответствует модели «Планируй – Выполняй – Проверяй – Действуй» (Plan-Do-Check-Act) Уильяма Деминга.

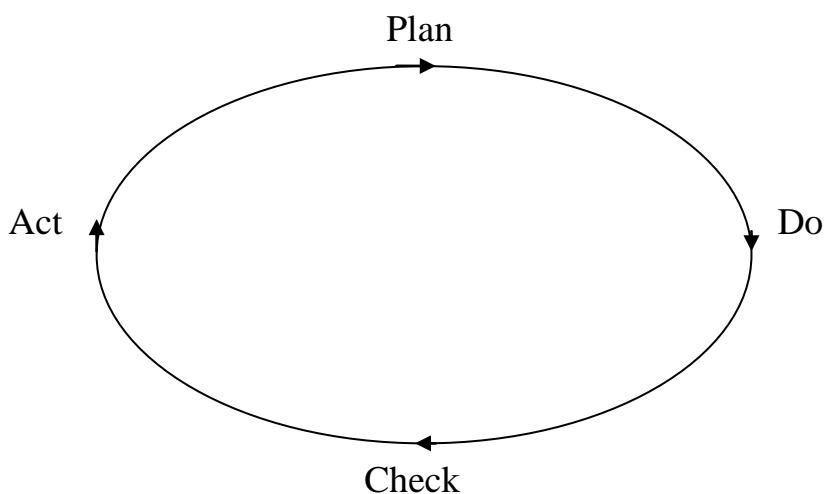


Рис. 3.2. Цикл управления результативностью

³³ Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии / Армстронг Майкл, Бэрн Анжела. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 248 с.

Рассмотрим составляющие этого цикла:³⁴

1. Планируй: согласование целей и необходимых компетенций; выяснение того, какое поведение сотрудников нужно организации; составление планов в форме соглашений по выполнению поставленных задач и увеличению результативности работы; разработка индивидуальных планов развития для совершенствования знаний, навыков и компетенций сотрудников и мотивации на нужное поведение.

2. Выполняй: выполнение работ, необходимых для решения поставленных задач в соответствии с планами и в ответ на новые требования.

3. Проверяй: мониторинг хода выполнения работ и реакции на новые требования; отношение к управлению результативностью как к непрерывному процессу – «управление результативностью круглый год», в отличие от проведения ежегодного мероприятия по вознаграждению отличившихся.

4. Действуй: собрания с целью критического разбора промежуточных результатов и достижений, ответ на вопрос о том, что нужно предпринять, чтобы обеспечить результативность, – это основа для завершения цикла путем перехода к стадии планирования.

В компании показатели результативности можно разбить на несколько категорий (таб.3.2):

Таблица 3.2

Категории показателей результативности ПАО СК «Росгосстрах»

Категории	Показатели
Результаты деятельности	продажи, число новых клиентов и др.
Воздействие	достижение соответствия стандарту (качества, уровня обслуживания и т. д.), изменения в поведении, завершение работы, уровень востребованности услуги;
Отклик	суждение других лиц: коллег, внутренних и внешних клиентов;
Время	скорость реакции или время между получением и выполнением задания.

³⁴ Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии / Армстронг Майкл, Бэрн Анжела. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 248 с.

Для развития технологии оценки результатов деятельности персонала компании ПАО СК «Росгосстрах» нужно решать следующие задачи:³⁵

- все действия должны соответствовать ценностям и целям;
- все сотрудники должны иметь ясное представление о том, как демонстрировать умения, знания и поведение, ожидаемые от них;
- каждый должен четко знать, какова его функция и как ее осуществлять;
- все сотрудники должны соотносить свои должностные и личные цели с целями организации и приоритетами, заданными планом;
- необходимо, чтобы все руководители согласовывали с сотрудниками и оценивали совместно с ними цели, приоритеты и потребности в развитии;
- необходимо сравнивать реальные результаты и компетенции с целевыми показателями, для обеспечения максимального вклада в достижение корпоративных целей;
- все члены команд должны получать конструктивную обратную связь для достижения лучших результатов;
- необходим тщательный мониторинг обучения и развития сотрудников, являющийся составной частью системы. Тогда индивидуальные планы развития будут отражать как должностные, так и личные цели сотрудника;
- нужно оперативно выявлять неудовлетворительные результаты и немедленно оказывать помощь для преодоления отставания.

Особое внимание нужно уделить корпоративной модели компетенций компании ПАО СК «Росгосстрах», которую нужно развивать и совершенствовать, так как она в первую очередь оказывает непосредственное влияние на эффективность трудовой деятельности персонала.

³⁵ Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии / Армстронг Майкл, Бэрн Анжела. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 248 с.

Знаменитый американский психолог Дэвид Мак-Клелланд, основатель компетентностного подхода, определил компетенции как «такие характеристики людей, которые, с одной стороны, могут быть измерены, с другой — позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе».

В подходе, основанном на компетенциях в работе, анализ начинается с человека в работе. Затем на основе интервью с целью получения поведенческих примеров определяется, какие человеческие качества связаны с успехом в этой работе. Метод компетенций делает упор на валидность критериев: важно то, что действительно приводит к наилучшему исполнению работы, а не факторы, наиболее достоверно описывающие все характеристики человека в надежде, что некоторые из них будут относиться к исполнению работы.

Таким образом, подход, основанный на компетенциях, позволяет увязать в единое целое управление человеческими ресурсами при поиске персонала, планировании карьеры, оценке исполнения и развитии в последующие годы.

При проведении оценки персонала учитывались соответствие требований, объективно предъявляемых к выполнению определенного рода деятельности (компетенции должности), к возможностям конкретного специалиста удовлетворять им (компетенции сотрудника). Тот набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач, а работнику для выполнения определенной работы, называется *моделью компетенций*.

Модель компетенций должна включать в себя 8-10 позиций; при большем их количестве модель компетенций будет сложна в применении. Набор входящих в описание модели компетенций зависит от предполагаемого применения данной модели. Если компетенции, включенные в модель, относятся ко всем видам деятельности компании или отдела, то такую модель называют корпоративной моделью компетенций.

Модель компетенций страховой компании ПАО СК «Росгосстрах» не структурирована и сложна для восприятия, поэтому усовершенствовали корпоративную модель компетенций (Приложение 3) сотрудников и

руководителей и разработали модель компетенций для страховых агентов (Приложение 4).

Корпоративная модель компетенций структурирована для сотрудников (специалистов) и руководителей и состоит из компетенций общих (достижение целей, участие в изменениях, вовлеченность в бизнес, работа в команде) и индивидуальных для сотрудников (анализ и решение проблем), и для руководителей (лидерство, оперативное управление).

Разрабатывая модель компетенций, придерживались позиции, что она должна:³⁶

- быть ясной и легкой для понимания;
- быть справедливой по отношению ко всему персоналу, к которому относится;
- соответствовать организационной культуре и миссии организации;
- учитывать планируемые организационные изменения;
- предусматривать разные варианты применения в кадровой работе.

Оценка на основе компетенций дает ряд преимуществ для организации:

- возможность разработки единых стандартов описания эффективности работы, которые будут способствовать установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и уровней (например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое «эффективное руководство» и что означает «командная работа»);
- возможность проведения оценки компетенций сотрудников и выявления их соответствия требуемому уровню;
- согласованность при оценке работника: все эксперты смогут достичь согласия в понимании «ценных качеств» работника и иметь представление о том, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать;

³⁶ Ерофеев А.К., Базаров Т.Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций [Электронный ресурс] / А.К. Ерофеев // Организационная психология – 2014. – Т. 4. № 4. – С. 74–92.

- возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития;
- появляются основания для включения сотрудников в кадровый резерв предприятия, а также планирования их карьеры;
- возможность обоснования корректировки компенсационной политики в отношении квалифицированных сотрудников, не управляющих людьми и ресурсами, но успешно прошедших оценку.

для сотрудников:

- лучшее понимание требований организации к работе, какие качества им необходимы для успешного выполнения работ;
- возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах, сформировать конкретные планы профессионального развития.

При организации управления персоналом на основе предлагаемых компетенций действия сотрудников определяются ожидаемыми от них стандартами поведения и требованиями к качеству работы.

Оценка по компетенциям нужно проводить отделу по работе с персоналом с непосредственными руководителями. Результаты оценки нужно использовать для решения следующих задач:

- оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню.
- формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого "резервиста".
- разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), могут выступать в качестве тренеров и наставников.

— корректировка компенсационной политики в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия.

Разработана модель компетенций для агентов компании ПАО «Росгосстрах», включающая в себя 9 компетенций: работа с клиентами, знание товара и/или услуги, уверенность в себе, индивидуальный подход, устойчивость к стрессовым ситуациям, ориентация на эффективность, вовлеченность, поиск информации о клиенте, принятие риска.

Задачи внедрения модели компетенций для страховых агентов компании ПАО «Росгосстрах»:

- эффективно отобрать и адаптировать новых агентов;
- создать единую систему требований к агентам;
- подобрать программы обучения и развития сотрудников;
- выделить критически важные для качества работы факторы;
- оценивать качество выполнения работы страхового агента.

Разработка модели включает в себя несколько этапов:³⁷

1. Определение лучшего или идеального сотрудника организации на определенной должности.
2. Сбор примеров стандартов поведения, обеспечивающих эффективное исполнение работы.
3. Анализ полученных данных.
4. Объединение схожих поведенческих проявлений в одну компетенцию.
5. Разработка конечного профиля компетенций

Для определения критериев оценки в модели компетенций для агентов разработаны показатели, по которым следует оценивать компетенции агентов страховой компании ПАО «Росгосстрах» (таб. 3.3). Критериями оценки для показателей являются: 80-100% - высокий уровень, 60-70% - средний уровень, до 60% - низкий уровень.

³⁷ Андреева И.С., Данилов И.П. Применение модели компетенций в управлении персоналом // Вестник Чувашского университета – 2014 – № 1 – с. 214-218.

Показатели оценки компетенций страховых агентов компании ПАО
«Росгосстрах»

Группа компетенций	Показатели оценки
1. Работа с клиентами	% переговоров, закончившихся заключением договоров
	% самостоятельно принятых решений по клиентам
2. Знание товара и/или услуги	Знание перечня возможных услуг
	Знание характеристик и отличительных особенностей разных страховых товаров
3. Уверенность в себе	Уверенность страхового агента и способность справляться с возможными трудовыми обязательствами
	% неблагоприятных обстоятельств, при которых агент справился с неудачами и приумножил свою уверенность
4. Индивидуальный подход	% выявления потребностей и желаний, психологических и иных особенностей клиента
	% работы в разнообразных ситуациях с пониманием и проявлением уважения к каждой точке зрения
5. Устойчивость к стрессовым ситуациям	Контроль собственных негативных эмоций агента во время работы с клиентом
	Умение успокоить клиента в неблагоприятной ситуации
6. Ориентация на эффективность	Уровень склонности агента к результативным действиям
	Эффективное использование ресурса (время)
7. Вовлеченность	Степень привлечения производственных вопросов
	Степень удовлетворенности от собственной деятельности
8. Поиск информации о клиенте	Полнота информации о клиенте
9. Принятие риска	Готовность действовать в отсутствие надежных гарантий успеха

Модель компетенции может выступать в качестве основы оценки деятельности сотрудника, как «мотиватор» сотрудника к обучению, а также как метод саморазвития. Хорошо разработанные компетенции способствуют упорядочиванию проведения оценочных мероприятий. Модель компетенций адаптирована к стратегическим целям и специфике компании ПАО СК «Росгосстрах».

По-настоящему внедренная модель компетенций – это рабочий инструмент каждого руководителя и сотрудника организации, а осуществление компетентного подхода в управлении может стать стратегической методологией успешного развития компании.

Таким образом, структурирована корпоративная модель компетенций для сотрудников (специалистов) и руководителей. Разработана модель компетенций и

показатели оценки групп компетенций для страховых агентов, так как они в первую очередь оказывают непосредственное влияние на эффективность результатов деятельности персонала компании ПАО СК «Росгосстрах».

3.3. Экономическая эффективность применения предложенных технологий

Каждое предприятие стремится к постоянному улучшению показателей экономической эффективности. Практические меры, связанные с достижением желаемых индикаторов, могут быть реализованы в самом широком спектре. При этом важно не только внедрить соответствующие методы повышения экономической эффективности, но также и правильно оценить результаты проведенных мероприятий.

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций; осуществления ряда функций с применением персональных компьютеров и других технических средств управления и т.п.

Для оценки общего экономического эффекта от всех разработанных мероприятий по развитию технологий организации работы с персоналом использован традиционный метод расчета эффекта.

Общий экономический эффект определяется как разница экономического эффекта от реализации мероприятий и затрат на проведение данных мероприятий:

1. Экономическую эффективность необходимо оценивать всегда.
2. Оценка должна проводиться до и после реализации мероприятий. «До» определяем «стоит ли»? «После» — «а стоило ли»?
3. Эффективность вложений в мероприятия должна определяться повышением эффективности деятельности компании за счет улучшения использования трудового потенциала, а также его наличия.
4. Четкое определение результатов, которых планируется достигнуть после реализации мероприятий.

Необходимо первоначально вложиться в мероприятия, поэтому проведена оценка затрат организации на реализацию технологий (таб. 3.4).

Таблица 3.4

Затраты на реализацию технологий

Мероприятия	Вид затрат	Сумма, руб.	Кол-во, год	Итого за год, руб.
Объявления о вакансии в форме видео	доплата к з/п IT-специалисту;	3000	3 раза	9000
	видеокамера (видеопрокат).	700	3 раза	21000
Сотрудничество с учебными заведениями	рекламные материалы, листовки;	1000	6 раз	6000
	стенд	1000	-	1000
«Welcome- тренинг»	з/п сотруднику.	14000	6 раз	84000
Наставничество	доплата к з/п.	5000	7 чел.	35000
Коучинг	з/п специалисту.	4000	24 конс.	96000
Корпоративная модель компетенций сотрудников и руководителей	внесение изменений в сборник материалов филиала ПАО СК «Росгосстрах»;	-	1 раз	-
Модель компетенций для страховых агентов	распечатка материалов;	5000	1 раз	5000
Внедрение показателей оценки компетенций страховых агентов	надбавка экспертам за проведение оценки	2000	4 раза	8000
ИТОГО				246100

Для внедрения первого мероприятия необходимо прибавить к заработанной плате IT-специалисту сумму, в зависимости от смонтированного ролика. В среднем выкладывать объявление о вакансии в форме видео составит 11100 руб. в год. Без каких-либо дополнительных затрат повышается известность компании и формируется положительный имидж у весьма ценной части аудитории — потенциальных сотрудников.

Для внедрения второго мероприятия необходимо выделять сумму в размере 6000 руб. плюс первоначальные расходы на стенд 1000 рублей. Потребуется большое количество качественных рекламных материалов и листовок для эффективного сотрудничества с учебными заведениями.

Чтобы работа с вузами как источником привлечения молодых специалистов стала эффективной, она должна быть:

- системной;
- многолетней;
- затрагивать не только выпускной курс, но и предыдущий, чтоб в студенческой среде формировалось представление о компании как о перспективном месте работы.

Новая система наставничества предполагает более внимательное отношение к "новичку", поэтому оплачиваться это будет более высоко. Если раньше за наставничество сотрудникам доплачивали 4000 руб. за одного человека, то теперь 5000 руб.

Для внедрения технологии коучинг можно привлечь специалиста со стороны, в этом случае одна консультация составит около 4000 рублей. Проводить коучинг рекомендуется 2 раза в месяц, в итоге затраты составят 96000 руб.

Для использования структурированной корпоративной модели компетенций сотрудников и руководителей и внедрения модели компетенций для страховых агентов, а также применения показателей оценки компетенций страховых агентов компании ПАО «Росгосстрах» больших затрат не потребуется, так как модели и показатели оценки компетенций страховых агентов разработаны, нужно внести только изменения в документацию.

Таким образом, затраты на реализацию предложенных мероприятий составят 246100 руб. в год.

Положительный эффект от предложенных технологий, который предполагается достигнуть после реализации мероприятий представлен в таблице 3.5.

Положительный эффект от предложенных технологий

Мероприятия	Эффект
1..Модернизация технологий поиска кандидатов	Увеличение числа потенциальных соискателей; Привлечение большего внимания к вакансиям.
2. Активнее сотрудничать с учебными заведениями	Привлечение талантливой, амбициозной молодежи для ПАО СК «Росгосстрах»; Решение кадровых задач и закрытие вакансий за счет привлечения практикантов ВУЗов.
4. Использование «Welcome- тренинга» в целях адаптации персонала	Повышение лояльности новых сотрудников к Компании; Эмоциональное включение сотрудников в работу Компании; Снижение текучести кадров.
5. Развитие метода наставничества за счет применения зарубежных моделей наставничества	Повышение эффективности подготовки и обучения персонала; Снижение затрат на обучение; Снижение текучести кадров.
6. Применение технологий коучинга	Повышение производительности труда.
7. Использование структурированной корпоративной модели компетенций сотрудников и руководителей	Повышение эффективности трудовой деятельности персонала; Лучшее понимание требований организации к работникам.
8. Внедрение модели компетенций для страховых агентов	Создание единой системы требований к агентам; Выход на заданную производительность труда.
9. Применение показателей оценки компетенций страховых агентов компании ПАО «Росгосстрах»	Точная оценка компетенций по заданным показателям для страховых агентов; Снижение числа жалоб и рекламаций от клиентов.

После внедрение технологий в компании ПАО СК «Росгосстрах» снизится текучесть кадров.

Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров определяется по формуле:

Коэффициент текучести кадров определяется по формуле:

Производительность труда после внедрения мероприятий увеличится на 30% и составит: $\Pi_2 = 54,08$ руб./в день.

В результате эффект от повышения производительности труда (за месяц) составит:

$$\text{Э}_\pi = 80 \times 24 \times (54,08 - 41,6) = 23961,6 \text{ руб./в мес.}$$

Следовательно, в год 287539,2 руб.

Суммарный экономический эффект от реализации мероприятий определяется по формуле:

технологий поиска и адаптации позволит уменьшить количество проблем в страховой организации, минимизировать их последствия и улучшить показатели работы компании ПАО СК «Росгосстрах».

Структурирована корпоративная модель компетенций для сотрудников (специалистов) и руководителей. Разработана модель компетенций и показатели оценки групп компетенций для страховых агентов, так как они в первую очередь оказывают непосредственное влияние на эффективность результатов деятельности персонала компании ПАО СК «Росгосстрах».

Рассчитана экономическая эффективность применения предложенных технологий. Выбраны наиболее экономичные способы, в результате чего снизится текучесть кадров на 7,5% и увеличится на 30% производительность труда. Внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно для организации работы с персоналом в компании ПАО «Росгосстрах».

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенного в рамках выпускной квалификационной работы исследования позволили сформулировать следующие выводы и рекомендации.

1. Рассмотрено понятие технологии организации работы с персоналом – это определенные алгоритмы операций и процедур, позволяющие удовлетворять потребности организации в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов. Наиболее важными и значимыми технологиями являются: поиск персонала, трудовая адаптация, обучение и оценка деятельности результатов персонала, так как на основе их организация функционирует и обеспечивает свою конкурентоспособность на рынке.

2. Определены методы организации работы с персоналом, являющиеся эффективными, если ключевая задача не только целеустремленное, но и организованное, активное воздействие на персонал и их отношения в организации. В числе этих методов: методы адаптации (инструктаж, ротация, ученичество и наставничество), методы обучения персонала (на рабочем месте и вне рабочего места) и методы оценки результатов деятельности персонала (традиционные и нетрадиционные).

3. Разработана методика исследования, позволяющая проанализировать технологии организации работы с персоналом в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области. В качестве основных избраны следующие методы исследования: теоретический анализ, метод классификаций, анализ документов, метод научного наблюдения, опрос экспертов и метод анкетирования.

4. Проведено исследование реализуемых в ПАО СК «Росгосстрах» технологий работы с персоналом. Изучены технологии поиска персонала, самыми актуальными в компании являются: поиск по резюме на специализированных сайтах по трудоустройству (100%), размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству (93%) и участие в ярмарках вакансий (91%). В филиале ПАО СК «Росгосстрах» источники привлечения персонала и технологии адаптации применяются традиционные, которые нужно развивать и

улучшать, а также внедрять новые технологии организации работы с персоналом, которые поспособствуют привлечению более молодого специалиста, обладающего уникальными способностями и готового отдавать свой потенциал компании.

5. Проанализированы технологии профессионального обучения и повышения квалификации персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах». Для расширения потенциала сотрудника в компании используются методы профессионального обучения вне рабочего места. Сотрудники оценили эффективность этих методов по 5-балльной шкале. Наиболее эффективными методами респонденты считают деловые игры (73%) и тренинги (27%). Используются такие технологии, как: Бизнес – школа РГС, Страхование и продуктивное обучение, Школа страхового агента, Дистанционное обучение, Корпоративный университет. Сотрудники компании считают, что именно Бизнес-Школа РГС (58%) наиболее эффективная технология обучения в компании.

6. Выявлено, что в ПАО СК «Росгосстрах» проводится ежегодная оценка персонала. Оценка работника проводится по двум показателям: результативность работника за отчетный период и уровень развития компетенций. Результативность работника оценивается по 4-х балльной шкале по критериям: объем выполнения задачи, сроки выполнения задачи, качество выполнения задачи. Общая оценка по каждой компетенции показывает тот или иной уровень развития компетенции работника и учитывается при формировании индивидуального плана развития работника. По результатам оценочной беседы руководитель присваивает работнику категорию кадрового состава, отражающую степень его соответствия занимаемой должности (А,В,С,Д,Е). Однако, нет в ПАО СК «Росгосстрах» ни корпоративной модели, ни показателей оценки групп компетенций для страховых агентов.

7. Разработаны основные направления развития технологий организации работы с персоналом страховой компании. Рекомендуется модернизировать используемые технологии поиска кандидатов в социальных сетях и размещать объявления о вакансии в форме видео, организовывать больше работы в учебных

заведения, разрабатывать и использовать адаптационные тренинги типа «Welcome-тренинг», развивать наставничество и применять коучинг.

8. Структурирована корпоративная модель компетенций для сотрудников (специалистов) и руководителей и состоит из компетенций общих (достижение целей, участие в изменениях, вовлеченность в бизнес, работа в команде) и индивидуальных для сотрудников (анализ и решение проблем), и для руководителей (лидерство, оперативное управление).

8. Разработана модель компетенций для страховых агентов компании ПАО «Росгосстрах». В числе компетенций: работа с клиентами, знание товара и/или услуги, уверенность в себе, индивидуальный подход, устойчивость к стрессовым ситуациям, ориентация на эффективность, вовлеченность, поиск информации о клиенте, принятие риска. Для оценки уровня сформированности каждой компетенции предложены конкретные показатели оценки. Использование этой модели позволит эффективно отобрать, адаптировать и оценить качество выполнения работы страховых агентов.

9. Рассчитана экономическая эффективность применения предложенных технологий. Выбраны наиболее экономичные способы, в результате чего снизится текучесть кадров на 7,5% и увеличится на 30% производительность труда. Внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно для организации работы с персоналом в компании ПАО «Росгосстрах».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алешина А.Н. Шабанов С.В. Правильная организация корпоративного обучения как условие его эффективности [Текст] / А.Н. Алешина, С.В. Шабанов // Управление развитием персонала. — 2014. — №4. — С. 296-303.
2. Андреева И.С., Данилов И.П. Применение модели компетенций в управлении персоналом // Вестник Чувашского университета – 2014 – № 1 – с. 214-218.
3. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст]: учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Проспект, 2014. – 432 с.
5. Блинова М.Г. Инновационные методы подбора и адаптации персонала как основные составляющие процесса оптимизации управления человеческими ресурсами // Международный научный журнал «Символ науки» – 2015 – № 7 – с. 69-72.
6. Блэйк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления [Текст] / Р.Р., Блэйк, Д.С. Моутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
7. Брагина З.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / З.В. Брагина. – М.: КНОРУС, 2015. – 893 с.
8. Ваничева А.Г., Сычева Э.В. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии // Наука в цифрах – 2016 – с. 1-15.
9. Вдовина О.А. Повышение вовлеченности персонала компании в работу. Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Научный потенциал XXI века». г. Астана, Казахстан, 2017.
10. Верещагина Л.С. К вопросу о развитии инновационных технологий в персонал-менеджменте [Электронный ресурс] / Л.С. Верещагина // Вестник

Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – №5. (54). – С. 62-64.

11. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

12. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт» – 2017 – № 51. [Электронный ресурс].

13. Дейнека А.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.

14. Дементьева А. Г., Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст]: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Аспект пресс, 2015. – 352 с.

15. Евтихов О. В. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.

16. Ерофеев А.К., Базаров Т.Ю. Авторские технологии разработки моделей компетенций [Электронный ресурс] / А.К. Ерофеев // Организационная психология – 2014. – Т. 4. № 4. – С. 74–92.

17. Есикова Р.С. Совершенствование процесса адаптации персонала в организациях // Социально-экономические явления и процессы – 2017 – № 3 – с. 34-38.

18. Ивановская Л.В. Современные подходы к организации привлечения молодых специалистов для работы в компаниях // Вестник университета – 2015 – № 10 – с. 194-199.

19. Казначеева С.Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал Науковедение – 2015 – Том 7, № 5. [Электронный ресурс].

20. Караджова З.К. Тренинг, менторство и коучинг – инструменты концепции «Обучение на протяжении всей жизни» // Перспективы науки и образования – 2017 – № 1 – с. 34-38.

21. Карасёв М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией // Дискуссия – 2015 – № 8 – с. 25-29.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2015. – 56 с.
23. Кибанов А.Я., Каштанова Е. В. Управление деловой карьерой, служебным профессиональным продвижением и кадровым резервом [Текст] / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова. – М.: Проспект. 2014. – 64 с.
24. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика – 2016. [Электронный ресурс].
25. Левина С.Ш., Судоргина Н.В. Управление трудовым потенциалом организаций малого бизнеса: методы исследования // Кадровый менеджмент. – 2016. – №10.
26. Ловчева М. В., Галкина Е. Н., Гурова Е. В. Управление персоналом. Теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе [Текст]: Учебно-практическое пособие / под ред. А.Я Кибанов. Москва: Мир, 2016. – 205 с.
27. Лукьянова Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе [Текст] / Т.В. Лукьянова и др. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
28. Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии / Армстронг Майкл, Бэрон Анжела. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 248 с.
29. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 336 с. – Серия: Настольная книга специалиста.
30. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология [Текст] / Е.В. Маслов // Организационная психология – 2015. – Т. 5 № 1. С. 73–90.

31. Маслова В.М. Управление персоналом: толковый словарь [Текст] / В.М. Маслова. – М.: Дашков и К, 2014. – 120 с.
32. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с.
33. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – с. 80.
34. Михайлина Г.И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – М.: Дашков и К, 2016. – с. 280.
35. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. – Люберцы: Юрайт, 2016. – с. 424.
36. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина. — Электрон. текстовые данные. — М.: Русайнс, 2015. — 151 с.
37. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М.: Палеотип, 2014. — 410 с.
38. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход [Текст]: учебно-практическое пособие. – М.: Мир, 2017. – 752 с.
39. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.
40. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – СПб. [и др.]: Питер - Москва, 2016. – 444 с.

41. Пахлова И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Интернет-журнал Науковедение – 2014. [Электронный ресурс].
42. Резник С.Д., Холькина О.В. Система управления человеческими ресурсами на основе контроллинга персонала // Russian Journal of Management. – 2016. – №4. – С. 522-531.
43. Рожавская А.А. Управление конкурентоспособностью компании на основе совершенствования управленческих технологий оценки персонала // Вопросы управления – 2015 – с. 218-225.
44. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление – 2015 – № 12 – с. 70-79.
45. Руденко А.М., Самыгина С.И. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / А.М. Руденко, С.И. Самыгин, С.А. Дюжиков, А.М. Кумыков. – М.: Феникс, 2015. – 352 с.
46. Сафронова М.А., Арефьева Е.А. Разработка SAAS-Подсистемы поиска и анализа резюме на интернет-ресурсах // Известия ТулГУ. Технические науки – 2016 – № 11 – с. 243-252.
47. Смирнова А.В., Кочеткова Р.М., Коротина А.А. Адаптация персонала: её формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов // Вестник Ульяновского государственного технического университета – 2017 – № 4 – с. 59-61.
48. Субочева О.Н. Наставничество как фактор эффективности организации // Общество: социология, психология, педагогика – 2016. [Электронный ресурс].
49. Тараненко О.Н. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Тараненко. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 129 с.

50. Труфанова Т.А. Профессиональная адаптация выпускников вузов как особой категории рабочей силы // Социально-экономические явления и процессы – 2014 – № 2 – с.136-143.
51. Фурта С.Д. Корпоративные программы обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала [Текст] / С.Д. Фуртв // Управление развитием персонала – 2014. — №4. — С. 308-314
52. Холькина О.В. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в организациях // Кадровый менеджмент. – 2016. - №9.
53. Чернышова В.С. Коучинг как инструмент адаптации персонала // Международный научный журнал «Символ науки» – 2017 – № 03-1 – с. 147-149.
54. Чигарёва И. Менторский тон // Бизнес-журнал – 2017. [Электронный ресурс].
55. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / С.А. Шапиро. — Москва: КноРус, 2016. — 346 с.
56. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми [Электронный ресурс]: коучинг / С. Шекшня. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 206 с.
57. Шлендер П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э. Шлендер [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 340 с.
58. Шматко С.Г. Подбор и адаптация страховых агентов в системе студенческих страховых агентств // Будущее российского страхования: оценки, проблемы, точки роста – 2016 – с. 806-810.
59. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний // Стратегия бизнеса – 2017 – № 6 – с. 8-13.
60. Сайт компании «Росгосстрах» [Электронный ресурс] <http://www.rgs.ru/>

ГЛОССАРИЙ

Бизнес-школа РГС – основной провайдер решений в области развития и обучения персонала, внутреннего консалтинга и экспертизы для всей системы Росгосстраха.

Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих место работы, профессию, статус).

Дистанционное обучение – это современный и эффективный способ массового обучения сотрудников без потери качества, используя новейшие ИТ-технологии.

Коучинг – это индивидуальный тренинг с целью развития определенных компетенций или изменения установок.

Модель компетенций – набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач, а работнику для выполнения определенной работы.

Наставничество – это форма индивидуальной поддержки для передачи сотруднику знаний и навыков от наставника.

Оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники учебных заведений).

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

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

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

Принципы управления персоналом — нормы, правила, требования, которыми должны руководствоваться работники системы управления персоналом, включая руководителей организации.

Страховое и продуктивное обучение (СПО) – это система передачи знаний и поддержания уровня страховой квалификации сотрудников в части их знаний страховых продуктов/программ страхования.

Технология – это система последовательно осуществляемых действий, операций и процедур, которая позволяет получить запланированный результат независимо от изменений ситуации и конкретного содержания отдельной операции.

Технология обучения персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Школа страхового агента (ШСА)— это система обучения, в которой проходят подготовку все без исключения сотрудники продающих подразделений — от агента до руководителя страхового отдела.

Welcome-тренинг – процедура внутреннего обучения в компании, направленная на адаптацию новых сотрудников.

АНКЕТА

Развитие технологий организации работы с персоналом страховой компании (на примере филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области)

Добрый день!

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является развитие технологий организации работы с персоналом страховой компании. Работа проводится исключительно в научных целях. Информация, собранная на основе данных анкет, будет обобщена и использована для разработки основных направлений развития технологий организации работы с персоналом страховой компании.

Выделите вариант ответа, который совпадает с Вашим мнением.

Блок 1. «Изучение технологий поиска и адаптации персонала страховой компании»

1. Как Вы думаете, насколько заинтересована Ваша организация в новых сотрудниках:

- очень заинтересована;
- заинтересована;
- вообще не заинтересована.

2. Какие методы привлечения персонала используются в компании? (отметьте один или несколько вариантов)

- дни открытых дверей;
- ярмарки вакансий;
- размещение объявлений о вакансиях недалеко от организации;

- размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству;
- поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству;
- размещение объявлений о вакансии в городском транспорте;
- распространение агитационных листовок;
- личные рекомендации сотрудников;
- поиск кандидатов в социальных сетях.
- работа в учебных заведениях

3. Оцените эффективность методов привлечения персонала в компании?

	низкий	средний	высокий
Дни открытых дверей			
Ярмарки вакансий			
Размещение объявлений о вакансиях недалеко от организации			
Размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству			
Поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству			
Размещение объявлений о вакансии в городском транспорте			
Распространение агитационных листовок			
Личные рекомендации сотрудников			
Поиск кандидатов в социальных сетях			
Работа в учебных заведениях			

Продолжение приложения 1

4. **Использует ли компания метод «Лизинг персонала» (краткосрочная или среднесрочная аренда персонала другой организацией)?**

- да, конечно;
- иногда;
- очень редко;
- нет, не использует;
- не знаю.

5. **Какие мероприятия проводятся при адаптации сотрудников в компании:**

- семинары, курсы по различным вопросам работы в организации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- проведение в коллективе специальных игр по сплочению сотрудников;
- другие мероприятия _____.

6. **Как Вы считаете, технологии адаптации персонала в компании действуют эффективно?**

- да, эффективно;
- не совсем эффективно;
- неэффективно.

7. **Кто Вам оказал наибольшую помощь во время Вашей адаптации на новом рабочем месте?**

- коллеги по работе;
- непосредственный руководитель;
- наставник;
- отдел по работе с персоналом;
- никто.

8. **Как Вы считаете, что может поспособствовать ускорению процесса адаптации?**

- знакомство с целями работы подразделения и фирмой;
- рассказ о корпоративной культуре, миссии фирмы и принятых корпоративных ценностях;
- знакомство со структурой организации и предоставление копии схемы организационной структуры;
- знакомство с принципами системы оценки результатов работы сотрудников и системы вознаграждения.

Блок 2. «Анализ технологий профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании»

9. **Когда Вас назначили на должность, проходили ли Вы обучение?**

- да, обучение было хорошим;
- обучение было достаточным;
- обучение было недостаточным;
- нет, осваивал(а) самостоятельно.

10. **С какой периодичностью проводится обучение сотрудников в компании?**

- 1 раз в месяц;
- 1 раз в квартал;
- 1 раз в год;
- 1 раз в 3 года.

11. **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.

Продолжение приложения 1

12. Оцените эффективность методов профессионального обучения вне рабочего места по 5-балльной шкале.

	Совсем не важно	Мало важно	Средняя важность	Важно	Очень важно
Чтение лекций	1	2	3	4	5
Программированные курсы обучения	1	2	3	4	5
Конференции, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	1	2	3	4	5
Деловые игры	1	2	3	4	5
Тренинг	1	2	3	4	5
Самостоятельное обучение	1	2	3	4	5

13. Насколько развиты методы обучения в Вашей компании?

	Крайне плохо	Плохо	Норм-но	Хорошо	Отлично
Чтение лекций	1	2	3	4	5
Программированные курсы обучения	1	2	3	4	5
Конференции, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	1	2	3	4	5
Деловые игры	1	2	3	4	5
Тренинг	1	2	3	4	5
Самостоятельное обучение	1	2	3	4	5

14. Какие технологии профессионального обучения используются в Вашей организации? (отметьте один или несколько вариантов)

- Школа страхового агента / Разработка тренингов
- Бизнес – школа РГС
- Дистанционное обучение
- Корпоративный университет
- Страховое и продуктивное обучение

15. Какая технология обучения, на Ваш взгляд, наиболее эффективна?

- Школа страхового агента / Разработка тренингов
- Бизнес – школа РГС
- Дистанционное обучение
- Корпоративный университет
- Страховое и продуктивное обучение

16. Куда, на Ваш взгляд, эффективнее направлять сотрудников для повышения квалификации?

- Институты (региональные, отраслевые и так далее)
- Академии (кроме тех, где получают высшее образование)
- Школы и центры повышения квалификации
- Всероссийские форумы
- непосредственно в организации

17. Вы можете обойтись без постоянного повышения квалификации?

- да, не вижу смысла обучаться постоянно;
- нет, стану хуже выполнять должностные обязательства;
- затрудняюсь ответить.

18. Необходимо ли проводить оценку полученных знаний сотрудников?

- да, необходимо – это позволяет контролировать освоение программы обучения;
- нет, т.к. доставляет дискомфорт персоналу;
- не знаю.

Блок 3 «Изучение технологии оценки результатов деятельности персонала»

19. Знакомы ли Вы с принципами и методами оценки результатов Вашей работы?

- да, конечно;
- не совсем;
- нет.

20. Какие технологии применяются для оценки результатов деятельности персонала в компании?

- Оценка по результатам работы (ежеквартальная оценка);
- Метод балльной оценки;
- Коэффициентный метод;
- Тестирование.

21. С какой периодичностью проводится оценка результатов деятельности персонала в страховой компании?

- 1 раз в неделю;
- 1 раз в месяц;
- 1 раз в квартал.

22. Для осуществления оценки могут быть задействованы работники:

- отдела кадров;
- других подразделений организации для оценки профессиональных знаний и умений, включая специалистов в области управленческой и психологической диагностики;
- консультационных фирм и других специализированные организации, обладающие необходимой квалификацией в вопросах оценки.

23. Как Вы считаете, нужно ли проводить оценку результатов деятельности персонала?

- да, обязательно;
- нет;
- не знаю.

24. Информировать ли Вас о результатах проведенной оценки?

- да, в письменной форме;
- иногда;
- нет.

25. Какие меры применяются после проведения оценки персонала?

- выдача премии;
- начисление бонусов;
- сокращение персонала;
- другие _____.

26. Как Вы считаете, итоги оценки результатов деятельности персонала в компании подводят объективно?

- да, объективно;
- не совсем объективно;
- необъективно.

Укажите информацию о себе:

27. Пол:

- Мужской;
- Женский.

28. Возраст:

- до 20 лет;
- от 21 до 30 лет;
- от 31 до 40 лет;
- от 41 до 50 лет;
- старше 51 года.

29. Стаж работы в данной компании:

- до 3 лет;
- от 3 до 5 лет;
- от 6 до 10 лет;
- от 11 до 20;
- свыше 20 лет.

30. Общий трудовой 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.

31. Образование:

- среднее;
- средне – специальное;
- высшее;
- несколько высших.

Большое спасибо за участие!

СВОДНЫЕ АНКЕТНЫЕ ДАННЫЕ

Вопрос	Варианты ответа	Чел.	Доля (%)
Блок 1. «Изучение технологий поиска и адаптации персонала страховой компании»			
1. Как Вы думаете, насколько заинтересована Ваша организация в новых сотрудниках:	очень заинтересована	17	38
	заинтересована	28	62
	вообще не заинтересована	0	0
2. Какие методы привлечения персонала используются в компании? (отметьте один или несколько вариантов)	дни открытых дверей	29	64
	ярмарки вакансий	41	91
	размещение объявлений о вакансиях недалеко от организации	5	11
	размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству	42	93
	Поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству	45	100
	размещение объявлений о вакансии в городском транспорте	0	0
	распространение агитационных листовок	32	71
	личные рекомендации сотрудников	29	64
	поиск кандидатов в социальных сетях	26	58
	работа в учебных заведениях	28	62
	3. Оцените эффективность методов привлечения персонала в компании?		
Дни открытых дверей	1	11	24
	2	26	58
	3	8	18
Ярмарки вакансий	1	5	11
	2	12	27
	3	28	62
Размещение объявлений о вакансиях недалеко от организации	1	29	64
	2	12	27
	3	4	9
Размещение вакансий на специализированных сайтах, форумах по трудоустройству	1	0	0
	2	6	13
	3	39	87
Поиск резюме на специализированных сайтах по трудоустройству	1	0	0
	2	4	9
	3	41	91
Размещение объявлений о вакансии в городском транспорте	1	37	82
	2	8	18
	3	0	0
Распространение агитационных листовок	1	9	20
	2	18	40
	3	18	40

Продолжение приложения 2

Окончание вопроса 3

Личные рекомендации сотрудников	1	0	0
	2	9	20
	3	36	80
Поиск кандидатов в социальных сетях	1	36	80
	2	9	20
	3	0	0
Работа в учебных заведениях	1	0	0
	2	28	62
	3	17	38
4. Использует ли компания метод «Лизинг персонала» (краткосрочная или среднесрочная аренда персонала другой организацией)?	да, конечно	0	0
	иногда	0	0
	очень редко	0	0
	нет, не использует	31	69
	не знаю	14	31
5. Какие мероприятия проводятся при адаптации сотрудников в компании:	семинары, курсы по различным вопросам работы в организации	32	71
	проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником	40	89
	интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность	18	40
	специальные курсы подготовки наставников	11	24
	проведение в коллективе специальных игр по сплочению сотрудников	42	93
	другие мероприятия	0	0
6. Как Вы считаете, технологии адаптации персонала в компании действуют эффективно?	да, эффективно	41	91
	не совсем эффективно	4	9
	неэффективно	0	0
7. Кто Вам оказал наибольшую помощь во время Вашей адаптации на новом рабочем месте?	коллеги по работе	27	60
	непосредственный руководитель	9	20
	наставник	0	0
	отдел по работе с персоналом	9	20
	никто	0	0
8. Как Вы считаете, что может поспособствовать ускорению процесса адаптации?	знакомство с целями работы подразделения и фирмой	9	20
	рассказ о корпоративной культуре, миссии фирмы и принятых корпоративных ценностях	22	49
	знакомство со структурой организации и предоставление копии схемы организационной структуры	4	9
	знакомство с принципами системы оценки результатов работы сотрудников и системы вознаграждения	10	22

Продолжение приложения 2

Блок 2. «Анализ технологий профессионального обучения и повышения квалификации персонала страховой компании»			
9. Когда Вас назначили на должность, проходили ли Вы обучение?	да, обучение было хорошим	30	67
	обучение было достаточным	11	24
	обучение было недостаточным	4	9
	нет, осваивал(а) самостоятельно	0	0
10. С какой периодичностью проводится обучение сотрудников в компании?	1 раз в месяц	45	100
	1 раз в квартал	0	0
	1 раз в год	0	0
	1 раз в 3 года	0	0
11. Какое место проведения обучения Вы считаете наиболее эффективным?	на территории компании с привлечением сторонних специалистов	15	33
	дистанционное обучение	0	0
	обучение за пределами компании	4	9
	обучение на территории компании с привлечением собственных специалистов	26	58
12. Оцените эффективность методов профессионального обучения вне рабочего места по 5-балльной шкале.			
Чтение лекций	Совсем не важно	0	0
	Мало важно	26	58
	Средняя важность	19	42
	Важно	0	0
	Очень важно	0	0
Программированные курсы обучения	Совсем не важно	0	0
	Мало важно	0	0
	Средняя важность	32	71
	Важно	13	29
	Очень важно	0	0
Конференции, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Совсем не важно	0	0
	Мало важно	0	0
	Средняя важность	15	33
	Важно	30	67
	Очень важно	0	0
Деловые игры	Совсем не важно	0	0
	Мало важно	0	0
	Средняя важность	0	0
	Важно	12	27
	Очень важно	33	73
Тренинг	Совсем не важно	0	0
	Мало важно	0	0
	Средняя важность	5	11
	Важно	28	62
	Очень важно	12	27
Самостоятельное обучение	Совсем не важно	0	0
	Мало важно	6	13
	Средняя важность	26	58
	Важно	13	29

Продолжение приложения 2

13. Насколько развиты методы обучения в Вашей компании?			
Чтение лекций	Крайне плохо	0	0
	Плохо	36	80
	Нормально	9	20
	Хорошо	0	0
	Отлично	0	0
Программированные курсы обучения	Крайне плохо	0	0
	Плохо	0	0
	Нормально	18	40
	Хорошо	27	60
	Отлично	0	0
Конференции, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Крайне плохо	0	0
	Плохо	0	0
	Нормально	14	31
	Хорошо	31	69
	Отлично	0	0
Деловые игры	Крайне плохо	0	0
	Плохо	0	0
	Нормально	0	0
	Хорошо	31	69
	Отлично	14	31
Тренинг	Крайне плохо	0	0
	Плохо	0	0
	Нормально	3	7
	Хорошо	32	71
	Отлично	10	22
Самостоятельное обучение	Крайне плохо	0	0
	Плохо	3	7
	Нормально	23	51
	Хорошо	19	42
	Отлично	0	0
14. Какие технологии профессионального обучения используются в Вашей организации? (отметьте один или несколько вариантов)	Школа страхового агента / Разработка тренингов	45	100
	Бизнес – школа РГС	45	100
	Дистанционное обучение	45	100
	Корпоративный университет	5	33
	Страховое и продуктивное обучение	45	100
15. Какая технология обучения, на Ваш взгляд, наиболее эффективна?	Школа страхового агента / Разработка тренингов	5	11
	Бизнес – школа РГС	26	58
	Дистанционное обучение	0	0
	Корпоративный университет	0	0
	Страховое и продуктивное обучение	14	31

Продолжение приложения 2

16. Куда, на Ваш взгляд, эффективнее направлять сотрудников для повышения квалификации?	Институты (региональные, отраслевые и так далее)	0	0
	Академии (кроме тех, где получают высшее образование)	0	0
	Школы и центры повышения квалификации	7	16
	Всероссийские форумы	20	44
	непосредственно в организации	18	40
17. Вы можете обойтись без постоянного повышения квалификации?	да, не вижу смысла обучаться постоянно	12	27
	нет, стану хуже выполнять должностные обязательства	19	42
	затрудняюсь ответить	14	31
18. Необходимо ли проводить оценку полученных знаний сотрудников?	да, необходимо – это позволяет контролировать освоение программы обучения	22	49
	нет, т.к. доставляет дискомфорт персоналу	18	40
	не знаю	5	11
Блок 3 «Изучение технологии оценки результатов деятельности персонала»			
19. Знакомы ли Вы с принципами и методами оценки результатов Вашей работы?	да, конечно	34	76
	не совсем	11	24
	нет	0	0
20. Какие технологии применяются для оценки результатов деятельности персонала в компании?	Оценка по результатам работы (ежеквартальная оценка);	45	100
	Метод балльной оценки	0	0
	Коэффициентный метод	0	0
	Тестирование	0	0
21. С какой периодичностью проводится оценка результатов деятельности персонала в страховой компании?	1 раз в неделю	0	0
	1 раз в месяц	0	0
	1 раз в квартал	45	100
22. Для осуществления оценки могут быть задействованы работники:	отдела кадров	25	56
	других подразделений организации для оценки профессиональных знаний и умений, включая специалистов в области управленческой и психологической диагностики	20	44
	консультационных фирм и других специализированных организаций, обладающих необходимой квалификацией в вопросах оценки	0	0
23. Как Вы считаете, нужно ли проводить оценку результатов деятельности персонала?	да, обязательно	29	65
	нет	6	13
	не знаю	10	22

Окончание приложения 2

24. Информировывают ли Вас о результатах проведенной оценки?	да, в письменной форме	45	100
	иногда	0	0
	нет	0	0
25. Какие меры применяются после проведения оценки персонала?	выдача премии	35	78
	начисление бонусов	0	0
	сокращение персонала	0	0
	другие	10	22
26. Как Вы считаете, итоги оценки результатов деятельности персонала в компании подводят объективно?	да, объективно	32	71
	не совсем объективно	13	29
	необъективно	0	0
Информация о сотрудниках			
27. Пол:	Мужской	6	13
	Женский	39	87
28. Возраст:	до 20 лет	0	0
	от 21 до 30 лет	6	13
	от 31 до 40 лет	22	49
	от 41 до 50 лет	12	27
	старше 51 года	5	11
29. Стаж работы в данной компании:	до 3 лет	10	22
	от 3 до 5 лет	6	13
	от 6 до 10 лет;	8	18
	от 11 до 20	16	36
	свыше 20 лет	5	11
30. Общий трудовой стаж работы:	до 1 года	0	0
	1-2 года	3	7
	3-5 лет	3	7
	6-10 лет	6	13
	11-15 лет	13	29
	16-20 лет	9	20
	21-25 лет	11	24
	Свыше 26 лет	0	0
31. Образование:	среднее	0	0
	средне – специальное	3	7
	высшее	36	80
	несколько высших	6	13

Корпоративная модель компетенций ПАО СК "Росгосстрах"

Для работников (специалистов)

Для руководителей

Достижение целей

1. Ставит перед собой амбициозные цели и задачи.
2. Самостоятельно определяет пути достижения поставленных задач.
3. Выполняет задачи с высоким качеством и в установленные сроки.
4. Для достижения максимального результата берёт на себя дополнительные функции, даже если они не входят в сферу его ответственности.
5. Оценивает результаты работы в конкретных измеримых показателях.
6. Берёт на себя ответственность за результаты своей работы.

1. Ставит перед собой и подчиненными амбициозные цели и задачи.
2. Самостоятельно определяет пути достижения целей и реализует их.
3. Выполняет задачи стабильно с высоким качеством и в установленные сроки.
4. Для достижения максимального результата берёт на себя дополнительные функции, даже если они не входят в сферу его ответственности.
5. Оценивает результаты работы в конкретных измеримых показателях
6. Берёт на себя ответственность за результаты своей работы и работы своего подразделения.

Участие в изменениях

1. Быстро реагирует на изменения и выстраивает свою работу в соответствии с новыми требованиями.
2. В ситуации неопределённости сохраняет высокое качество работы.
3. Видит в переменах новые возможности и перспективы и транслирует их.
4. Активно включается и участвует в реализации новых проектов.

1. Быстро реагирует на изменения и выстраивает свою работу и работу своих подчинённых в соответствии с новыми требованиями.
2. В ситуации неопределённости сохраняет высокое качество работы.
3. Видит в переменах новые возможности и перспективы.
4. Активно реализует новые проекты, вовлекает в них своих подчинённых.
5. Находит новые решения и реализует их на практике.

Вовлеченность в бизнес

1. Строит свою работу в соответствии с ключевыми задачами Компании.
2. Понимает основные бизнес-процессы и свою роль в их обеспечении.
3. Оценивает эффективность работы в измеримых показателях.
4. Знает показатели деятельности свои, своего подразделения, филиала.
5. Ищет и использует новые деловые возможности в интересах Компании.

1. Строит свою работу в соответствии с ключевыми задачами Компании.
2. Понимает основные бизнес-процессы в Компании, свою роль и роль своего подразделения в их качественном обеспечении.
3. Оценивает эффективность работы в измеримых показателях.
4. Знает показатели деятельности свои, своего подразделения, филиала.
5. Ищет и использует новые деловые возможности в интересах Компании

Работа в команде

1. Выстраивает эффективные коммуникации с коллегами, как своего, так и других подразделений.
2. По собственной инициативе оказывает помощь и поддержку коллегам.
3. При возникновении разногласий сохраняет уважительные отношения, ищет взаимоприемлемые решения.
4. Осознаёт свою роль в решении общих задач.
5. Вносит существенный вклад в решение общих задач.
6. Успехи и неудачи команды воспринимает, как собственные.

1. Выстраивает эффективные коммуникации в своём подразделении и с коллегами других подразделений.
2. По собственной инициативе оказывает помощь и поддержку коллегам.
3. При возникновении разногласий сохраняет уважительные отношения, ищет взаимоприемлемые решения.
4. Осознаёт свою роль и роль своих подчинённых в решении общих задач.
5. Вносит существенный вклад в решение общих задач.
6. Берёт на себя ответственность за свою команду.

Анализ и решение проблем

1. Эффективно анализирует и структурирует необходимую информацию,
2. Делает логичные, обоснованные выводы.
3. Предлагает осуществимые решения с учётом возможных рисков и последствий.
4. Просчитывает возможные варианты развития на несколько шагов вперёд.

Лидерство

1. Создаёт и сохраняет команду.
2. Развивает своих подчинённых с учётом потребностей бизнеса и их индивидуальных особенностей.
3. Мотивирует подчинённых на достижение высоких результатов.
4. Поощряет подчинённых самостоятельно мыслить и предлагать способы решения.
5. Оказывает необходимую поддержку подчинённым.
6. Берёт на себя ответственность за работу своей команды.

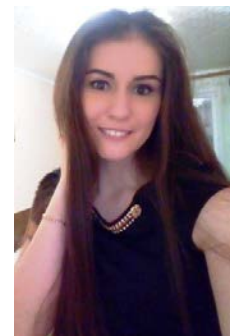
Оперативное управление

1. Проводит качественный и полный анализ информации, делает логичные выводы с учетом рисков и последствий
2. Просчитывает возможные варианты развития, определяет приоритеты, принимает оптимальные решения.
3. Разрабатывает ясный, последовательный план действий/мероприятий.
4. Эффективно организует работу подразделения в соответствии с разработанным планом.
5. Систематически контролирует и оценивает результаты деятельности подчинённых, своевременно вносит необходимые коррективы.
6. Предоставляет подчинённым конструктивную обратную связь о качестве исполнения задач и определяет пути повышения результативности.

Модель компетенций для страховых агентов

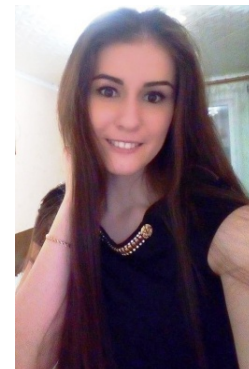
<i>Работа с клиентами</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Способен вести переговоры на высоком уровне. Умеет найти общий язык с людьми. Имеет полные полномочия при принятии решений в работе с клиентами.
<i>Знание товара и/или услуги</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Знаний и/или навыков для качественного обслуживания клиентов в процессе предложения товара и/или оказания услуги.
<i>Уверенность в себе</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие у продавца уверенности в себе как личности и уверенности в том, что он способен справиться с возложенными на него обязанностями на рабочем месте.
<i>Индивидуальный подход</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Агент должен обладать достаточной гибкостью, т.е. способностью адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, с отдельными клиентами и проявляя уважение к каждой точке зрения.
<i>Устойчивость к стрессовым ситуациям</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие у страхового агента устойчивости к стрессовым ситуациям на работе.
<i>Ориентация на эффективность</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Отражает уровень склонности агента к результативным действиям. Включает в себя стремление к совершенству; управление собой; эффективное использование время; анализ затрат; оценку рисков и прочие составляющие.
<i>Вовлеченность</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Вовлеченность в происходящее дает максимальный шанс найти нечто стоящее и интересное для личности. Человек с развитым компонентом вовлеченности получает удовольствие от собственной деятельности.
<i>Поиск информации о клиенте</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Приложение усилий к получению большого объема информации о клиенте. Поиск информации обозначает поиск информации о покупателях и потенциальных покупателях, их потребностях и желаниях, их устойчивых и относительно устойчивых типовых характеристиках и пр.
<i>Принятие риска</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Убежденность агента в том, что все то, что с ним случается, способствует его развитию за счет знаний, извлекаемых из опыта. Притом качество опыта – позитивное или негативное значения не имеет.

Кувшинникова Светлана Андреевна



Адрес:	Пензенская область г. Пенза ул. Беляева, 14
Дата рождения:	25.04.1996 г.
Моб.тел., E-mail:	89603153334, kuvshinnikova.1996@mail.ru
Личн.данные:	русская, не замужем
Цель:	поступление в магистратуру и реализация потенциала в должности руководителя по работе с персоналом.
Образование:	
2014-2018 г.г.	ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет архитектуры и строительства». Институт экономики и менеджмента. Направление 38.03.02 «Менеджмент»;
2003- 2014 г.г.	Средняя общеобразовательная школа №1 г. Сердобска.
Доп. образование:	
2016- 2017 г.г.	Обучение в фирмах ИСЛ по направлению «Менеджмент в науке». Свидетельство об успешном обучении;
ноябр. 2015 г.- май 2016 г.	Школа студенческого актива в ПГУАС. Сертификат о повышении квалификации в рамках Школы студенческого актива;
2012- 2014 г.г.	Объединение «Правовед» в МОУ ДОД ЦДТ г. Сердобска, квалиф. «Правовед» (свидетельство с отличием).
Опыт работы:	
2014 г.-наст.вр.	ООО «Промо Центр Регион», промоутер (раздача флаеров и проведение дегустаций);
2018 г.	Преддипломная практика в филиале ПАО СК «Росгосстрах»;
2017 г.	Производственная практика в филиале ПАО СК «Росгосстрах»;
2016-2018 г.г.	Институт студенческих лидеров (ИСЛ), зам. декана факультета "Менеджмент в науке";
2016-2018 г.г.	Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Студенческий производственный отряд «Менеджер»;
2016 г.	Производственная практика в Администрации г.Пензы;
2015-2017 г.г.	Волонтерский центр ПГУАС, волонтер;
2015-2016 г.г.	ООО «Макдоналдс», член бригады ресторана;
2014-2016 г.г.	Институт студенческих лидеров (ИСЛ), фирма «Бизнес-стажировки и практики», сотрудник.
Достижения:	
май.2018 г.	ВКР на тему: «Развитие технологий организации работы с персоналом страховой компании (на примере филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области)» (Научный руководитель к.п.н. доцент Вдовина Ольга Александровна)
янв. 2018 г.	Благодарственное письмо за высокие научные и творческие достижения, повышающие престиж университета;
сен. 2017 г.	Диплом за 1 место в Семнадцатой Всероссийской Олимпиаде развития Народного хозяйства России;
сен.2017 г.	Диплом за 2 место в Десятом Всероссийском Конкурсе на лучший проект по молодёжному самоуправлению «Россия сильна тобою!»;
апр. 2017 г.	Диплом XI Всероссийского конкурса студенческих научных работ на призы компании РОСГОССТРАХ;
Навыки:	Английский язык (перевод со словарем), пользователь ПК, КонсультантПлюс, Microsoft Office.
Личностные качества:	Целеустремленность, ответственность, организованность, работоспособность, пунктуальность

ЭССЕ О МОЕЙ ГОТОВНОСТИ К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



За четыре года обучения в ВУЗе я приобрела большой опыт организаторской деятельности в студенческой организации «Институт студенческих лидеров». Я являлась сотрудником фирмы «Бизнес-стажировки и практики» факультета «Менеджмент в бизнесе». Оказывала помощь в поиске и подборе места для прохождения практики студентам. В 2016-2018 г.г. работала зам. декана факультета "Менеджмент в науке". В 2017 г. получила свидетельство о том, что успешно прошла обучение в фирмах ИСЛ по направлению: «Менеджмент в науке». Приобрела практические навыки и умения организаторской деятельности, показала способность применять их в реальных условиях.

С первого курса я вступила в профсоюзную организацию. Профком привлек меня к волонтерской деятельности. Данная работа мне очень нравилась, так как я участвовала в организации интересных мероприятий на разных уровнях и с радостью сама участвовала в различных праздниках, акциях и флешмобах.

С 2014 г. по наст. время работаю в ООО «Промо Центр Регион» промоутером, раздаю листовки, провожу дегустации, приобретаю новые и полезные знакомства.

В мае 2016г. получила сертификат о повышении квалификации в рамках Школы студенческого актива и зачислена в состав «Золотого актива». Школа студенческого актива позволила получить не только новые знания, но и опыт организаторской работы, которая в дальнейшем мне поможет в профессиональной деятельности.

Во время учебы в ВУЗе я занималась и научной деятельностью. В Шестнадцатой Всероссийской олимпиаде развития народного хозяйства России заняла 5 место в номинации «Правовое обеспечение народного хозяйства России: концептуальные проблемы». В Десятом Всероссийском конкурсе на лучший проект по молодёжному самоуправлению «Россия сильна тобою!» заняла 2 место в номинации «Проекты и идеи, направленные на развитие управленческого потенциала молодёжи». В 2017 году заняла 1 место в Семнадцатой Всероссийской олимпиаде развития народного хозяйства России в номинации «Страхование в России».

В 2017 и 2018 году проходила практику в филиале ПАО СК «Росгосстрах». Одним из своих научных достижений считаю свою научно-исследовательскую работу на тему: «Рынок страхования недвижимого имущества населения», отправленную на XI Всероссийский конкурс научных работ на призы компании.

За время обучения в университете мною написано 17 статей. Разработана ВКР на тему: «Развитие технологий организации работы с персоналом страховой компании (на примере филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Пензенской области)». Научным руководителем являлась к.п.н., доцент Вдовина Ольга Александровна.

Таким образом, все результаты, как в научной, так и в общественной деятельности, характеризуют мою готовность к реальной практической деятельности и помогут мне трудоустроиться в филиал ПАО СК «Росгосстрах» на должность менеджера по работе с персоналом.

Выпускница 2018 г. Кувшинникова Светлана Андреевна

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 60 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2018 г.

(подпись автора работы)

Кувшинникова Светлана Андреевна

(Ф.И.О.)