

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность курсовой работы заключается в том, что современные компании активно развиваются в изменяющейся среде.

Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора. Вот почему преуспевающие фирмы предпочитают вкладывать основной капитал в развитие трудовых ресурсов и рассматривают это не в качестве дополнительных издержек, а в качестве окупаемых активов.

Со временем вложенный капитал возрастает, как и средства, задействованные в модернизации технического производства. Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятию.

Кадровая стратегия компании играет важнейшую роль для любого предприятия, которое стремится к эффективному функционированию и развитию не только в краткосрочной, но и долгосрочной перспективе.

Управление кадрами и кадровая политика компании находятся в тесной взаимосвязи с разработкой стратегии организации и принятии стратегических решений. При эффективной кадровой политике компания сможет добиваться своих целей при минимизированных затратах как человеческих, так и материальных ресурсов, а также обеспечивать эффективную координацию разработки и реализации стратегических планов предприятия.

Правильно разработанная кадровая политика компании создает оптимальное взаимодействия между сотрудником и компанией, а также позволяет добиться максимальной производительности кадров и максимальной реализуемости поставленных задач. Разработка эффективной кадровой стратегии, готовой к корректировкам и любым изменениям, является ключевым фактором успеха компании практически в любой отрасли.

Актуальность работы определяется появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед менеджерами в современных

экономических условиях возрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг. Кадровая политика организации открывает огромные возможности перед руководителями как в конкурентной борьбе, так и в общем повышении умений и навыков персонала.

В данной работе будут выявлены основные теоретические аспекты, критерии оценки и характеристики кадровой стратегии предприятия, а также будут рассмотрены различные методы разработки и реализации кадровой политики организации.

Целью курсовой работы является разработка стратегии управления персоналом на примере ПАО СК «Росгосстрах»

Задачи курсовой работы:

- исследовать теоретические аспекты кадровой стратегии персонала ;
- провести анализ кадровой стратегии в ПАО СК «Росгосстрах»
- разработать кадровую стратегию компании в ПАО СК «Росгосстрах»

В качестве объекта исследования данной тематики была выбрана компания ПАО СК «Росгосстрах».

Предмет исследования – современные кадровые стратегии ПАО СК «Росгосстрах»

Информационной и методической базой исследования являются нормативно-правовые источники, учебники, пособия, статьи из периодической печати ведущих специалистов по менеджменту, управлению персоналом, экономическому анализу.

1. Теоретические основы стратегии управления персоналом

1.1. Сущность и значение стратегии управления персоналом организации

В современных условиях формирования новых механизмов хозяйствования необходим особый тип экономического поведения сотрудников, обеспечивающий своевременную адаптацию производственной деятельности к меняющейся ситуации, что, по оценкам российских ученых, еще недостаточно обеспечивается реализуемыми диверсифицированными стратегиями развития регионов и предприятий.

В связи с этим возникает необходимость развить систему применяемых функциональных стратегий, чтобы оценить вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия в стратегическом аспекте.

Для формирования конкурентоспособного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации, необходима разработка кадровой стратегии организации. Кадровую стратегию предприятия следует рассматривать с двух сторон: с одной – это система принципов и нор, приводящих персонал в соответствии со стратегией фирмы, а с другой – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях персонала и организации. Отметим, что существуют множество точек зрения на раскрытие сущности кадровой стратегии.

Раскрывая само понятие можно опереться на слова Кибанова А.Я: «Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности»[\[1\]](#).

Анософф отмечал, что: «Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и развитие, планируют свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу. Важную роль в этих планах играет кадровая политика и кадровая стратегия. Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по их управлению с системой управления персоналом. Поэтому планирование работы с персоналом позволяет добиться поставленных целей с минимальными затратами материальных и человеческих ресурсов»[\[2\]](#).

Он выделял всего 4 составляющих, оказывающих определенное влияние на построение кадровой стратегии предприятия: политический, экономический, социальный, правовой. Выбирая любую форму работы с коллективом необходимо

изучать все из вышеперечисленных элементов, смотреть, как они отражаются в ней. Старобинский Э.Е. в свою очередь писал: «Представительства зарубежных компаний были первыми, кто начал создавать кадровую стратегию. Поэтому в России практика стратегического планирования работы с персоналом только еще получает распространение и в настоящее время с уверенностью можно сказать, что российские организации все больше внимания проявляют к этой области планирования»[\[3\]](#).

Можно сказать, что кадровая стратегия следует из факторов:

- какая среда функционирования предприятия: внешняя или внутренняя;
- какой тип стратегии предприятия принят руководством;
- уровнем планирования;
- тип кадровой политики: закрытая или открытая;
- насколько компетентен персонал.

В данный момент отмечают 3 варианта стратегий, которые применимы к персоналу:

- стратегии инвестирования;
- стратегии стимулирования;
- стратегии вовлеченности.

Определённый вид дающей эффект стратегии будет зависим от культурного развития общества, экономического развития, от того, какого масштаба предприятие, а также от отрасли.

Многие считают, что по истечению не большого количества времени больше всего будет использоваться стратегия вовлеченности, так как будет во внимании по отношению к высококвалифицированным сотрудникам творческий труд. Дунаев О.Н. указывал: «На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации»[\[4\]](#)

По мнению Виханского О.С. и Наумова А.И.: «Сущность стратегии организации состоит в обеспечении скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом»[\[5\]](#).

Делая вывод из их слов можно отметить, что при выполнении стратегии можно решить следующие задачи:

1) необходимо установить приоритет по административным задачам, то есть задач общего руководства, с тем, чтобы соответствие их относительной значимости имела соответствие со стратегией управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. Для начала это касается определенных задач, создание связей и отношений организационного характера, создание подсистем: правовых, информационных и др.;

2) создается между кадровой стратегией и процессами внутри организации соответствие, внутренней системы управления персоналом, с тем, чтобы сориентировать основную производительность организации на осуществление определенной стратегии. Данное соответствие можно использовать, имея определенные характеристики предприятия, такие как: мотивация сотрудников, их стимулирование, структура организации, правилам поведения и нормам, уровнем квалификации сотрудников, их убеждениям, и др.;

3) стиль руководства должен быть выбран в соответствии с определенной кадровой стратегией, как по отдельных подразделениям, так и в целом.

Латфуллин Г.Р. писал: «Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Кадровое планирование - это определение того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников»[\[6\]](#).

Таким образом, можно отметить, что в понятие «кадровая стратегия» входят все направления работы с персоналом и стратегия обеспечивает эффективную работу всего предприятия.

Отметим, что особенностью кадровой стратегии является то, что она состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала предприятия и

призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом для стимулирования и оптимизации их влияния на работников, особенно их трудовые качества, квалификацию и создание единой, соответствующей конкретной целевой группе политики управления персоналом.

Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает:

- 1) формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива при минимизации затрат;
- 2) своевременное укомплектование кадрами в целях обеспечения бесперебойной деятельности организации, своевременного освоения новых услуг, форм и методов работы;
- 3) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- 4) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;
- 5) рациональное использование сотрудников в соответствии с их квалификацией и специальной подготовкой.

Представим основные направления деятельности кадровой стратегии в виде схемы (рисунок 1)

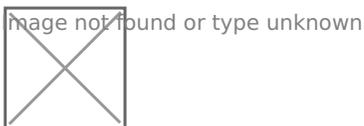


Рисунок 1. Основные направления кадровой стратегии предприятия

Кадровая стратегия включает в себя следующие основные характеристики:

- во-первых, она должна быть связана с общей стратегией фирмы,
- во-вторых, иметь ориентацию на долговременное планирование и, наконец, при ее разработки необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды.

Большинство авторов выделяют виды кадровой стратегии, представленные в таблице 1, на основе данных которой видно, что особенности разных видов кадровой стратегии зависят от специфики деятельности конкретного предприятия,

на котором она находит применение.

Таблица 1

Виды кадровой стратегии предприятия

Тип	Характеристика
	характеризуется тем, что не существует четко выраженной программы
Пассивная кадровая стратегия	действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий; для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом; руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия

в русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль

за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами

и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций,

Реактивная

отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения

кадровая

стратегия

стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду;

руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса,

ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению

кадровых проблем

заключается в том, что организация, характеризуется наличием

превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на

Превентивная ситуация; однако кадровая служба подобных предприятий

располагает не

кадровая

стратегия

только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период; в программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала

Активная	основывается не только на прогнозе, но и на средствах воздействия на ситуацию, здесь кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые
кадровая стратегия	программы, проводит постоянные мониторинги ситуации и корректирует исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации

Необходимо правильно пользоваться и развивать работу с персоналом, целенаправленно формировать её. Эта концепция является производной от бизнес - стратегии предприятия.

Кадровая стратегия отвечает за создание необходимых условий для принимаемых решений, которые, в свою очередь, должны устраивать предприятие и сотрудников данного предприятия.

Кадровая стратегия позволяет определить, возможно, ли реализовать общую стратегию компании, что можно и нужно поменять в работе с сотрудниками.

Таким образом, из всего выше сказанного можно сделать вывод о том, что благодаря разработке кадровой стратегии, можно повысить степень успешности работы предприятия в условиях рыночной экономики, а также изучить и улучшить обеспеченность организации и ее структурных подразделений трудовыми ресурсами.

1.2. Критерии оценки кадровой стратегии организации

Кадровая стратегия – это разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности.

Все работы проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач организации. На сегодняшний день профессиональная политика организации

помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления.

Новый период в работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами. Практика стратегического планирования в России на фазе становления, у управленцев больше вопросов, чем ответов. За основу берется опыт зарубежных коллег.

Основы политики определяются следующими факторами:[\[7\]](#)

- средой функционирования предприятия; основным типом стратегии;
- уровнем развития планирования;
- открытой или закрытой формой кадровой политики.

Основные черты профессиональной политики предприятия – это

Долгосрочность перспективы - формируются психологические установки; разрабатывается система мотивации; формируется структура персонала; уделяется повышенное внимание всем системам управления, их проработке и адаптации под новые условия.

Взаимосвязь с общей стратегией организации- при изменении стратегии организации пересматривается кадровая стратегия; производится изменение структуры и численности персонала; пересматриваются стили и методы управления; оптимизируются методики квалификации, переквалификации; изменяются требования при отборе

Политика профессионального развития предприятия основана на учете взаимосвязей с краткосрочными и долгосрочными задачами и планами организации.

Конкретизировать вопросы кадровой стратегии позволяют документы по стратегическим планам, в которых содержится список планов, основных задач и способов их решения с помощью конкретных мероприятий. В случае необходимости привлекают дополнительные ресурсы, в том числе и человеческие. В долгосрочном стратегическом плане указывают количество основных ресурсов, необходимых для быстрого осуществления поставленных задач.

Формирование профессиональной политики производится с учетом таких значимых факторов, как: экономических; политических; правовых; социальных; факторов воздействия внешней среды

Последовательность процесса разработки и реализации кадровой стратегии заключается в проведении предварительной информативной оценки функций управления, ряда других показателей посредством использования конкурентного профиля. При оценке успешности управления рационально применять экспертные методы. Все другие показатели проверяют с помощью сравнительного анализа.

Системы кадровой политики являются частью общей экономической стратегии организации. С помощью тщательно проработанных систем обеспечивается общая результативность деятельности персонала, эффективность управления. Профессиональная политика и стратегия имеют общую интеграцию. В основную методику функцией управления входит последовательный процесс перехода от авральных и неэффективных методов управления к целостности и эффективности. Все это направлено на решение долговременных задач организации.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии заключаются в создании целостности и гармоничности всех элементов системы управления: профессиональной политики; стратегии; планирования[8].

Кадровая политика предназначена для определения, какой коллектив требуется создать в организации, как организовать работу всего персонала, чтобы максимально быстро реализовать все поставленные задачи и цели.

Кадровая стратегия развития организации направлена на разработку действенных методов, которые помогут собрать, удержать необходимых специалистов, избежать сокращения кадров.

При формировании индивидуальной стратегии организации одновременно осуществляется стратегическое - долгосрочное, тактическое - среднесрочное и оперативное - краткосрочное планирование. Кадровая политика, стратегия, планирование служат экстраполяцией общей политики компании, влияют на все плоскости человеческого фактора. Профессиональная политика развития предприятия является основной составляющей взаимосвязанных элементов системы эффективного управления кадрами.

Профессиональная стратегия включает элементы, помогающие осуществлять взаимосвязь с краткосрочными и стратегическими перспективами организации. В

качестве конкретизации вопросов кадровой стратегии за основу берется план стратегического развития компания. Разработка мероприятий по активизации кадровой политики направлена на подготовку и проработку методик, позволяющих осуществить: отбор персонала; помощь в адаптации; удержание ценных кадров путем эффективной мотивации; оптимизацию численности кадрового состава[9].

Количество персонала, необходимого для успешного функционирования организации, указано в стратегическом плане. Решение о проведении очередной актуализации персональной стратегии принимается при необходимости: увеличить преимущества организации перед конкурентами методом эффективного использования имеющегося кадрового потенциала; усилить преимущества путем изменения условий использования, динамичного развития потенциала; сформировать компетентный и ответственный коллектив с высоким уровнем квалификации.

Основные критерии оценки профессиональной политики предприятия отражают все факторы и их влияние на общую стратегию в целом. В концепции развития предприятия заложен глубокий анализ, как внешних, так и внутренних критериев, влияющих на решение поставленных задач. Выявление сильных и слабых сторон управления кадрами считается основой, определяющей успешность

Публичная профессиональная политика учитывает общие тенденции развития бизнеса. В зависимости от этого прорабатываются изменения методик работы с персоналом, учитываются основные требования к работникам и управления их развитием. Предпринимательская бизнес-стратегия направлена на увеличение конкурентоспособности, способности занять соответствующую нишу на внутреннем и мировом рынке. Стоит учитывать, что любая политика наиболее эффективна на начальном этапе становления и развития предприятия. В дальнейшем ее следует пересматривать и модернизировать с учетом общих тенденций на рынке.

Четкое распределение функций способствует слаженной и эффективной работе. А создание оптимального штата сотрудников и базы кандидатов позволяет рассчитывать на стабильность и экономический рост. Публичная персональная политика направлена на динамический рост компании[10].

При проработке такой стратегии обязательно учитывается специфика привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Некоторые организации предпочитают направить усилия в сферу развития собственного кадрового

потенциала.

Это помогает оптимизировать расходы, сократить общую численность персонала, обходиться минимальным количеством работников, которые выполняют трудовые обязанности с большей степенью результативности.

Оценка эффективности персональной политики современной организации проводится с определенной цикличностью развития. Заранее запланировать такие работы невозможно. Необходимо учитывать специфику предприятия, стабильность использования всех разработанных методик.

Сделаем вывод первой главе. При разработке кадровой стратегии необходимо учитывать и такие факторы, как характеристику персонала и кадровой ситуации, принципы кадровой политики (в отношении таких направлений, как мотивация и вознаграждение, развитие персонала, бюджетирование кадровой работы), специфику технологии, применяемой в работе с кадрами и особенности корпоративной культуры.

Кадровая стратегия может считаться эффективной лишь при эффективном выполнении общей стратегии и при достижении поставленных целей в краткосрочном периоде.

2. Анализ кадровой стратегии в компании ПАО СК «Росгосстрах»

2.1. Характеристика компании ПАО СК «Росгосстрах»

ПАО СК «Росгосстрах» является крупнейшей страховой компанией в России уже многие десятилетия. Первенство компании заключается не только в ее масштабности, сравнимой разве что с Почтой России и Сбербанком, и широкой филиальной сети, ведь на территории РФ работают около 4000 представительств Росгосстрах. Она также является лидером в своем секторе по собранным страховым премиям, активам и резервам по всей стране. Название компании является производным сокращением от «Российская государственная страховая компания». Также приемлема аббревиатура РГС.

Организационно-правовой формой юридического лица является публичное акционерное общество (ПАО).

Полное название компании – ПАО СК «Росгосстрах».

Юридический адрес компании: 119991, г. Москва-17, ГСП-1, ул. Большая Ордынка, д. 40, стр. 3.

Центральный офис компании находится в городе Москва.

Росгосстрах является правопреемником Госстраха РСФСР, который начал свою деятельность еще в далеком 1921 году. Дата начала деятельности самого Росгосстраха – 10 февраля 1992 года. Изначально компания была создана в форме акционерного общества и абсолютно все её акции были в собственности государства. Лишь в июле 2003 года большая часть акций, а именно 78%, была приватизирована. В сентябре 2010 года государством была продана оставшаяся часть акций. А 16 ноября 2016 года компания была реорганизована в ПАО СК «Росгосстрах».

В Кодексе РГС - основном внутреннем корпоративном документе Общества, определяющем систему взаимоотношений внутри Общества, прописана миссия компании: «Защита благосостояния людей путем предоставления им доступных и отвечающих их потребностям страховых услуг». По сути в ней отражены основные принципы компании:

1. Доступно – свидетельством данного статуса является наличие более 3000 офисов компании во всех регионах России. Кроме того, постоянно развивается онлайн-страхование. Уже сейчас возможно получить страховку на квартиру, на путешествия по России и за рубежом, на тяжелые заболевания и даже предусмотрена программа страхования по защите от укусов клещей.
2. Надежно – данный статус неоднократно подтвержден авторитетными рейтинговыми агентствами. Так и в 2017 году "Эксперт РА" и в очередной раз подтвердило рейтинг надежности компании на уровне А++ "Исключительно высокий уровень надежности" и «Национальное Рейтинговое Агентство» (НРА) – на уровне ААА «Максимальная надежность».
3. Понятно – клиенту всегда подробно описываются все условия и риски программ по страхованию, а также все исключения из страхового покрытия. При любых вопросах клиенты всегда могут обратиться в любой удобной для них форме:

непосредственно в офисе, позвонив в Единый контактный центр или оставив заявку на сайте. Сотрудники компании всегда готовы ответить на вопросы о цене, пользе и условиях страхования.

Ориентиром движения компании является видение. В «Росгосстрахе» оно заключено в следующей формулировке: «Росгосстрах» - лучшая страховая компания в мире, которая:

- заботится о своих сотрудниках;
- в которой сотрудники чувствуют себя хорошо, и их благосостояние растет;
- в которой стремятся работать;
- коллектив которой представляет из себя команду, живой организм;
- ценит и любит своих клиентов;
- компанию, которую уважают клиенты;
- побеждает на тех полях, на которых играет, и побеждает стабильно, из года в год;
- рассчитывает на собственные силы, т.е. является экономически независимой.

Главная ценность компании – честность. Помимо этого, основными ценностями компании являются: развитие, равнодушие, трудолюбие, команда, уважение.

Стратегическая цель — сделать из Росгосстраха в течение 10-15 ближайших лет компанию, которая из года в год будет:

- эталоном надежности и качества обслуживания для клиентов в финансовой отрасли;
- эталоном качества работы сотрудников и качества управления людьми и процессами;
- эталоном работодателя для сотрудников в финансовой отрасли.

Девиз Росгосстраха: «Под крылом сильной компании».

ПАО СК «Росгосстрах» предлагает различные виды страховых продуктов для физических и юридических лиц и при этом является головной компанией группы

компаний «Росгосстрах». Помимо ПАО СК «Росгосстрах» в данную группу входят:

- СК «РГС-Жизнь», основной деятельности которой является страхование жизни;
- ООО «РГС-Медицина» осуществляет операции по обязательному и дополнительному медицинскому страхованию;
- ОАО «НПФ РГС» (негосударственный пенсионный фонд) занимается негосударственным пенсионным обеспечением участников фонда.

Основным направлением деятельности компании является предоставление самого широкого спектра страховых услуг, как частным лицам, так и компаниям. Здесь можно застраховать практически всё, начиная от собственного здоровья, заканчивая космической отраслью. В общей сложности РГС предлагает более 50 страховых продуктов.

1. Корпоративное страхование – позволяет обезопасить бизнес от лишних, и нередко весьма существенных финансовых потерь. Ведь никогда нельзя исключить вероятность того, что может произойти кража, пожар, стихийное бедствие или любое другое неблагоприятное происшествие. Кроме того, приобретая отдельные страховые продукты, компания получает дополнительный способ мотивации для собственных сотрудников. В Росгосстрахе можно получить наиболее мощное корпоративное страхование для организации и, что немаловажно, исключительно удобный сервис.

В 2017 году рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА) подтвердило рейтинг надежности страховой компании «Росгосстрах» (ПАО «Росгосстрах») на уровне А++ «Исключительно высокий (наивысший) уровень надежности».

По данным ЦБ РФ, по итогам 9 месяцев 2016 года ООО «Росгосстрах» заняло 1 место среди российских страховых компаний по величине взносов, 1 место по ОСАГО, 3 место по страхованию авто-каско, 1 место по страхованию прочего имущества граждан.[\[11\]](#)

2.2. Анализ состава, структура и движение персонала Центрального офиса ПАО СК Росгосстрах

Анализ кадрового состава персонала будет произведён на примере Центрального офиса. Организационная структура данного филиала представлена в приложении 1 и является линейно - функциональной по принципу своего построения и сильно централизованной. При такой структуре управления каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса

Преимущества такой структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выражается ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

К недостаткам такой структуры можно отнести:

- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

В таблице 2 представлена численность персонала по категориям.

Таблица 2

Численность персонала Центрального офиса по категориям

Категории персонала	2015 год		2016 год		2017 год	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %

От 20 до 30	247	26	279	28	304	30	1,23	1,0
От 30 до 40	361	38	369	37	394	39	1,09	1,0
От 40 до 50	190	20	199	20	202	20	1,06	1,0
Старше 50	152	16	149	15	111	11	0,73	0,7
ВСЕГО	950	100	996	100	1011	100	1,06	1,0

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что в период с 2015 по 2017 год большую часть в составе персонала занимают сотрудники, в возрасте от 30 до 40 лет. Меньше всего сотрудников, в этот же период, возраст которых больше 50 лет.

В то же время, нельзя сказать, что процент работников той или иной возрастной категории существенно превышает процент остальных категорий. То есть можно сделать вывод, что в данной компании не имеется особых предпочтений относительно возраста её сотрудников. Следующий критерий оценивания – пол сотрудников компании. Динамика персонала по полу представлена в таблице 4

Таблица 4

Численность персонала Центрального офиса по полу

По полу	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютный прирост
---------	----------	----------	----------	--------------------

	2015		2016		2017		2017/ 2015	2017/ 2016
	Численность чел.	Удельный вес, %	Численность чел.	Удельный вес, %	Численность чел.	Удельный вес, %		
Женский	494	52	528	53	546	54	1,11	1,00
Мужской	456	48	468	47	465	46	1,02	0,99
ВСЕГО	950	100	996	100	1011	100	1,06	1,00

Данные представленные в таблице, свидетельствуют о том, что процентное соотношение мужчин и женщин в Центральном офисе ПАО СК «Росгосстрах» примерно одинаковое за весь период с 2015 по 2017 год.

Существенное значение для компании имеет стаж работы ее сотрудников. Именно эти данные представлены в таблице 5

Таблица 5

Численность персонала Центрального офиса по стажу работы

	2015 год		2016 год		2017 год		Абсолютный прирост	
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	2017/ 2015	2017/ 2016
По стажу								
От 1-5	513	54	557	56	566	56	1,10	1,02
От 5- 10	323	34	319	32	324	32	1,00	1,02

Более 10	114	12	120	12	121	12	1,06	1,01
ВСЕГО	950	100	996	100	1011	100	1,06	1,02

В данной таблице представлен общий стаж сотрудников, который они могли получить именно в данной компании. Большая часть работников данного офиса имеет опыт работы от 1 до 5 лет. Это обуславливается тем, что большая часть офиса отведена под департамент по работе с клиентами, в котором отмечена самая высокая текучесть относительно других подразделений компании.

Ещё одним критерием, необходимым для оценки персонала, особенно на начальном этапе (при отборе), является уровень образования сотрудников. Данные по численности сотрудников относительно этого критерия представлены в таблице 6

Таблица 6

Численность персонала Центрального офиса по уровню образования

По образованию	2015 год		2016 год		2017 год		Абсолютный прирост, %
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	
Высшее образование	456	48	458	46	404	40	0,8
Неоконченное высшее	152.3.5	16	199	20	243	24	1,6

Средне-специальное	342.	36	339	34	364	36	1,0
ВСЕГО	950	100	996	100	1011	100	1,0

Исходя из данных, представленных в таблице, можно увидеть, что меньше половины сотрудников офиса имеют высшее образование. Это обуславливается тем, что в Центральном офисе находятся отдел урегулирования убытков, отдел информационно-справочного обслуживания и отдел по предпродажному обслуживанию клиентов, в которых высшее образование не является обязательным требованием при приеме на работу.

Анализ движения персонала Центрального офиса ПАО СК «Росгосстрах» представлен в таблице 7

Таблица 7

Основные кадровые показатели в динамике за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	950	996	1011
Принято, чел.	128	108	131
Уволено, чел., в том числе:	82	93	116
1. По собственному желанию, чел.	33	43	51
2. Неудовлетворенность ЗП, чел.			
3. Пенсия по возрасту, чел.			
4. Прогоулы и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.	27	29	38
5. Другие причины, чел.	15	11	9

2	3	5	
5	7	13	
Текучесть,	0,22	0,20	0,24

продолжение таблицы 7

Коэффициент оборота по приему, % 13 11 13

Коэффициент оборота по выбытию, % 9 9 11

Коэффициент общего оборота кадров, % 22 20 24

Коэффициент замещения, % 5 2 1

Исходя из показателей, представленных в данной таблице можно заключить, что наибольшее число работников, а именно 131 человек, в обозначенный период было принято в 2017 году. Однако в этот же год наблюдается и максимальное число уволенных сотрудников. Соответственно и показатель текучести является самым высоким именно в 2017 году. Он равен 0,22, что больше на 0,02, чем в 2015 году и на 0,04 относительно показателя 2016 года. Тем не менее, высокий уровень текучести за все обозначенные периоды в данном случае не являются поводом для беспокойства, поскольку в сфере предоставления страховых услуг даже 30% ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства. Такова специфика данной сферы деятельности.

В период с 2015 по 2017 год наиболее распространенной причиной увольнений является уход по собственному желанию. Только в 2017 году по данной причине из Центрального офиса ПАО СК «Росгосстрах» был уволен 51 сотрудник. Второй по популярности причиной является неудовлетворенность заработной платой. Наименьшее число сотрудников уволено по причине прогулов и других нарушений трудовой дисциплины.

Коэффициент оборота по приему в 2017 году остался на уровне 2015 года, но относительно 2016 года данный показатель вырос на 2%. Эти данные не свидетельствуют о положительной тенденции развития компании, поскольку любая организация должна стремиться к увеличению данного показателя.

Коэффициент оборота по выбытию в 2015 и 2016 годах был на одном уровне и составлял 9%. В 2017 году значение данного показателя увеличилось и составило 11%. Данный показатель свидетельствует о негативной тенденции, так как одной из задач кадровой службы должно быть как раз так увеличение его значения. Коэффициент оборота по выбытию определяет соотношение уволенных сотрудников относительно среднесписочной численности.

Значение коэффициента общего оборота кадров за 2017 год также превышает значение данного показателя за предыдущие годы.

Коэффициент замещения персонала отражает заполнение освободившихся вакансий в компании. В Центральном офисе данный показатель существенно сократился за последние годы. Если в 2015 году он составлял 5%, то в 2017 году его значение стало равно 1%. В идеале данный показатель должен быть равен 0, к чему он и стремиться в данном офисе.

В целом, все кадровые показатели по Центральному офису ПАО СК «Росгосстрах» по состоянию на 2017 год в норме.

2.3 Оценка действующей кадровой политики Центрального офиса ПАО СК Росгосстрах

Политика в области подбора персонала регулируется «Положением о подборе и адаптации новых работников системы Росгосстраха»

В системе Росгосстраха поощряется непрерывный поиск как опытных, так и молодых, амбициозных и талантливых кандидатов, способных дать новый импульс развитию общества вне зависимости от наличия соответствующих вакансий в штатном расписании (поиск персонала производится главным образом посредством СМИ и базы резюме в Интернете).

Принятые на работу сотрудники, как правило, проходят трехмесячный испытательный срок, во время которого проверяется соответствие уровня

квалификации, работоспособности и дисциплинированности сотрудника требованиям компании.

Вопросы подбора и адаптации новых работников контролируются представителями служб по работе с персоналом, специалистами по подбору персонала соответствующих региональных обществ и филиалов.

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

- очное обучение в Школе Страхового Агента (для агентов и сотрудников до среднего менеджмента);
- продуктивное и страховое обучение;
- дистанционное обучение, включая систему «Виртуальный класс», охватывающее всех сотрудников компании;
- Бизнес-школа (линейный менеджмент и выше);

Школа страхового агента – 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.

Система электронного (дистанционного) обучения по охвату аудитории (до 100 000 человек и более 2500 точек присутствия) не имеет аналогов на российском страховом рынке. Обучающиеся могут освоить курсы по предлагаемым Компанией продуктовым страховым линейкам – РОСГОССТРАХ-БИЗНЕС, РОСГОССТРАХ-КВАРТИРА, ДОМ, АВТО и т.д., а также пройти обучение по урегулированию убытков, пользованию программным обеспечением, навыкам продаж, коммуникаций, управленческим компетенциям. В библиотеке более 50 курсов собственной разработки и около 20 приобретенных, а также более 80 тестов.

Бизнес-школа создана в 2005 году для обучения руководителей системы «Росгосстрах» навыкам управления, коммуникации, развития в области страхования и маркетинга. За 11 лет работы в стенах Бизнес-школы прошли обучение более 50 тысяч сотрудников не только компании «Росгосстрах», но и компаний-партнеров. Бизнес-школа имеет лицензию на образовательную деятельность. Бизнес-школа представлена в Москве и пяти федеральных округах

(города Челябинск, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Ярославль и Санкт-Петербург).

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

Базовая заработная плата состоит из оклада и индивидуальных надбавок (переменной части) за выполнение ключевых показателей эффективности.

Переменная заработная плата включает:

- индивидуальное премирование за личные продажи / оформление договоров страхования;
- командное / индивидуальное премирование за перевыполнение плановых контрольных показателей;
- квартальное (годовое) премирование за оценку по КПЭ;
- премирование за выполняемую функцию по должности (для отдельных категорий работников);
- специальное премирование по решению Руководителей каналов продаж;
- специальное премирование за успешную реализацию проектов Компании.

Регламентирующие документы по мотивации «Положение о мотивации», «Положение о премировании».

Система нематериальной мотивации включает:

- почетная грамота лучшему страховому агенту;
- систему коллективных наград: переходящее Знамя РОСГОССТРАХ, которое ежегодно вручается филиалу за максимальную рентабельность по итогам года и Вымпел РОСГОССТРАХ, который ежегодно вручается лучшему территориальному подразделению каждого филиала за максимальный процент выполнения плана по показателю «Страховая премия»;
- соревнования по продажам: общесистемные (федеральные) соревнования по продажам, проводятся по приоритетным видам страхования среди основных категорий продающих работников, и локальные соревнования, проводятся внутри Филиала по особо актуальным видам страхования и проектам Компании.

Победители конкурсов и соревнований, помимо признания, поощряются денежными премиями и ценными призами.

Заботясь о здоровье своих работников, Компания предоставляет путевки в санатории и дома отдыха штатным сотрудникам, льготы и компенсации не штатным сотрудникам; предоставление ДМС; материальная помощь.

Следующим стимулом является обучение за счёт средств компании. Оплата учебы в условиях жесткой конкуренции на рынке труда является очень сильным стимулятором.

Полный социальный пакет (оплачиваемые ежегодные и дополнительные отпуска, оплата нетрудоспособности работника, оплата труда по штатному расписанию, оплата обучения и повышения квалификации, т.е. ОАО СК "Росгосстрах" работает согласно Трудового Законодательства, а это немало важный фактор в стимулировании).

Деятельность ПАО СК «Росгосстрах» в области кадрового резерва регламентируется «Положением о кадровом резерве работников филиалов».

Цели кадрового резерва в компании: обеспечивать в минимальные сроки замещение вакантных должностей квалифицированными и результативными работниками, содействовать повышению профессиональной и управленческой подготовки работников компании, предоставлять компетентным, результативным,

лояльным и мотивированным на развитие работникам возможность карьерного роста и реализации своих способностей.

Оценка работников ПАО СК «Росгосстрах» проводится по внутреннему "Положению об аттестации сотрудников и руководящего персонала". Специалисты отдела участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестаций. Сроки и график проведения аттестации утверждаются директором офиса ПАО СК «Росгосстрах» и доводятся до сведения работников за один месяц до ее начала.

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

Аттестация работников проходит в три этапа:

- ○ ■ 1. подготовка к проведению аттестации.
- 2. проведение аттестации.
- 3. подведение итогов аттестации.

Аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании комиссии присутствует также непосредственный руководитель аттестуемого работника (начальник отдела, его заместитель или один из директоров).

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им должностных обязанностей. На основе этих данных аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника: соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год, не соответствует занимаемой должности.

Выводы по главе.

Кадровая политика в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Москве и Московской области функционирует достаточно эффективно, однако присутствуют и недостатки в подборе, стимулировании и мотивации персонала, устранение

которых позволит максимально использовать потенциал человеческих ресурсов персонала компании. В виду того, что перечисленные недостатки становится препятствием к достижению максимального результата в работе кадровой политики, необходимо разрабатывать концепцию кадровой политики организации

В процессе анализа деятельности компании ПАО СК «Росгосстрах» были изучены основные направления ведения бизнеса, а также финансово – хозяйственные показатели, которые характеризуют компанию как одного из самых стабильных и эффективных участников страхового рынка в России.

2.4 Разработка кадровой стратегии

Целью разработки концепции кадровой политики организации является достижение роста показателей эффективности работы филиала ПАО СК Росгострах. Составной частью любой концепции является анализ состояния кадров, реализации направлений работы с кадрами и выявление противоречий.

Проведя анализ работы Центрального офиса ПАО СК Росгосстрах за 2015 - 2017 года, можно сделать следующий вывод- концепция развития предприятия не является эффективной, по причине высокой текучести персонала и наталкивает на мысль о проблемах, связанных с неудовлетворенностью сотрудников уровнем оплаты труда (большая часть увольнений по собственному желанию) и несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым требованиям к выполняемой работе, в связи с плохим отбором, обучением и недостаточно проработанной системой мотивации и стимулирования.

В связи с этим предлагаю свою концепцию развития кадровой политики Центрального офиса ПАО СК Росгосстрах .

1. Использование социальных сетей в подборе персонала позволит сократить расходы не только на сам процесс, но и на другие функции работы отдела кадров, например, траты времени на традиционную рекламу.

Для поиска кандидатов ПАО СК «Росгосстрах» следует уделить внимание такой традиционной сети, как [Vkontakte.ru](https://www.vkontakte.ru). Именно эта сеть рассчитана на молодую аудиторию и подойдет для поиска кандидатов на линейные и низовые позиции.

Так же, следует уделить внимание таким сетям, как [FaceBook](https://www.facebook.com), «Одноклассники», так и профессиональным/деловым социальным сетям: [LinkedIn](https://www.linkedin.com), [Moikrug](https://www.moikrug.ru), [Xing](https://www.xing.com) и др.

Данные сети рассчитаны на поиск кандидатов

высшего и среднего звена.

Для эффективного подбора персонала через социальные сети специалист по подбору персонала, размещает вакансии в специализированные группы и сообщества по поиску работы. Цель таких действий - привлечь внимание заинтересованных специалистов, которые находятся в поиске работы. Размещение вакансии в тематических группах, где хороший релевантный охват, увеличивает количество людей, которым предложение о работе может быть интересно.

Данное предложение увеличит входящий поток людей, сократит время на поиск кандидатов.

Можно сделать вывод о том, что поиск и подбор персонала ПАО СК «Росгосстрах» с помощью социальных сетей в будущем составит серьезную конкуренцию традиционным способам.

1. С целью совершенствования системы подбора кадров на вакантные должности в компании, необходимо разработать и внедрить модель комплексного подхода к подбору персонала, которая представлена в Приложении 2

Из Приложения 2 видно, что кроме собеседования и анкетирования, необходимо применять тестирование, которое позволит выбрать и оценить достойных претендентов на вакантную должность.

Внедрение предложенной системы подбора рабочих кадров позволит:

- более тщательно подбирать квалифицированный персонал;
- освоить современные методы подбора персонала;
- более точно определять личностные и профессиональные качества претендентов, особенности их характера, что, следовательно, окажет влияние на результаты всей деятельности организации и создаст более дружный и сплоченный коллектив, обеспечит более стабильную работу не только отдела, в который подбирается рабочий, но и организации в целом.

Для проведения эффективного тестирования кандидатов необходимо использование автоматизированной системы тестирования MIDOT (<http://www.midot.ru>). Данная методика образована с помощью команды ведущих психологов и полиграфологов Израиля. Тестирование MIDOT имеет высочайший показатель надежности результата, так как создана на основе двадцатилетних

исследований. MIDOT используют методы тестирования с последующей расшифровкой данных теста и обладает высокой степенью достоверности.

MIDOT оценивает кандидата через анализ откровенности его ответов о собственных морально-нравственных стандартах. Если стандарты положительные, то закономерно, что положительными будут его поведенческие особенности. Следовательно, всю информацию, которую он сообщает о себе (опыт работы, знания, практические навыки и т.д.), можно рассматривать как достоверную. В то же время, если откровенность и морально-нравственные стандарты кандидата дают основание для сомнений, следует с большой долей критики относиться к информации, которую кандидат сообщает о себе (опыт работы, знания, практические навыки, личные качества).

В компании ПАО СК «Росгосстрах», следует использовать две версии, в зависимости от позиции вакансии.

Так, например, для начальных позиций, таких как специалист, по урегулированию убытков, менеджер офисных продаж, страховых агентов, следует использовать StabiliTEST.

StabiliTEST используется на этапе при приеме на работу и предназначен для прогнозирования рисков добровольного увольнения новых работников в течение первых 3-6 месяцев работы. StabiliTEST оценивает общую трудовую стабильность кандидата и 4 дополнительных шкалы: поведение в прошлом, личностные качества, желание получить работу, намерение остаться в компании.

IntegriTEST – тест для оценки благонадежности, который позволяет оценить вероятность рисков деструктивного поведения и должностных злоупотреблений на рабочем месте кандидатов, путем оценки их мнений, суждений и поступков в прошлом.

Оценка базируется на анализе ответов по шкалам: откровенность; хищение; нормы; взятка; толерантность обслуживания; трудовая история; профессиональная этика.

Результаты тестирования доступны в режиме онлайн сразу по завершении теста. Отчёт теста содержит графические шкалы и комментарии об уровнях потенциальных рисков кандидатов для организации.

В результате применения комплексной модели подбора персонала и введения тестирования, отдел подбора персонала получит преимущества, такие как:

1. высокая точность результатов, так как обычные тесты могут проявить недостоверную информацию;
1. экономия времени, так как данный тест сократит время на подсчеты результатов, потому что, система сама рассчитывает результаты, используя сложный механизм подсчета баллов;
1. мгновенный результат;
2. данный тест включает различные категории, что позволяет получить большой и обширный портфель о кандидате.

В результате применения комплексной модели подбора персонала и введения тестирования, модель подбора поможет эффективно подбирать нужных сотрудников, также поможет сэкономить время для отдела подбора и адаптации персонала.

1. Как показал анализ подбора персонала в ПАО СК «Росгосстрах» на начальные позиции требуются кандидаты без опыта работы, поэтому большинству молодых специалистов требуется время на адаптацию и развитие своих знаний в необходимой области.

Для успешного решения проблемы в компании ПАО СК «Росгосстрах» необходимо создание Программы адаптации для начальных позиций, так как этот состав наиболее подвержен текучести. Наилучшим вариантом был признан такой, при котором со стороны организации в разработке адаптационной системы участвовали бы три стороны: Департамент по работе с персоналом, руководитель структурного подразделения и наставник.

Все указанные выше стороны должны быть задействованы в процессе адаптации новых сотрудников, и каждая выполняла свои функции. Были определены:

- Задачи Департамента по работе с персоналом: разработка и внедрение в практику эффективной адаптационной системы, инструментов адаптации и соответствующих мероприятий; оценка их эффективности.

- Задачи руководителей структурного подразделения: определение целей и задач для новых работников в период испытательного срока; мониторинг промежуточных результатов; оценивание уже выполненных заданий; окончательное решение по принятию на постоянную работу новых сотрудников в организацию.
- Действия, которые необходимо выполнять наставникам в процессе адаптации: подготовка к первому дню рабочего места для нового сотрудника; поздравление нового сотрудника с началом работы в организации; ознакомление новичка с функциями подразделения и знакомство его с коллективом, рабочим местом, оборудованием; обучение нового сотрудника в процессе работы.

Для того, чтобы процесс адаптации новых специалистов проходил

эффективно, необходимо ввести материальное стимулирование наставника в ПАО СК «Росгосстрах».

Конечным результатом является разработка ряда документов:

Положение об адаптации нового сотрудника и Положение о наставничестве, которые позволят закрепить стимулирование наставника, что, в целом, приведет к повышению результативности адаптации и обучения вновь принятого работника. Реализация указанных пунктов также приведет к уменьшению текучести кадров, к более быстрому достижению плановых показателей, развитию у новых работников чувства удовлетворенности работой, снижению у них тревожности и неуверенности.

Еще одной важной проблемой в компании ПАО СК «Росгосстрах»

является высокая текучесть кадров в сегменте молодых специалистов. Данной причиной высокой текучести кадров является невысокая заработная плата персонала. Если повысить заработную плату, то это значительно отразится на себестоимости продукции компании, что в свою очередь понесет за собой убытки. Поэтому, чтобы решить данную проблему, следует стимулировать труд рабочих путем определенной системы мотивации.

Основная цель рекомендации - разработка Положения о премировании работников компании ПАО СК «Росгосстрах», которое будет ориентировать специалистов на эффективное достижение целей компании.

Для стимулирования деятельности сотрудников необходимо ввести следующее:

Разработать Положение о премировании работника за выслугу лет в компании ПАО СК «Росгосстрах». Стаж работы, будет исчисляться из всего времени, проработанного в ПАО СК «Росгосстрах» непрерывно. В рамках данного предложения, следует разработать шкалу, по которой будет выплачиваться надбавка, которая представлена в таблице 8.

Ввести систему выплат месячных / ежеквартальных премий по результатам трудовой деятельности.

Разработать правила проведения конкурса «Лучший работник месяца». Цель конкурса поощрение сотрудников, которые добились высоких результатов, формирование позитивного отношения к исполнению своих обязанностей.

Таблица 8

Шкала надбавок за выслугу лет в компании ПАО СК «Росгосстрах»

Стаж работы Размер надбавки к квартальному должностному окладу

6 мес - 1 год 3%

1 - 3 года 10%

3-6 лет 15%

6-10 лет 20%

10-15 лет 25%

Свыше 15 лет 30%

Данные мероприятия будут служить дополнительным стимулированием для сотрудников организации работать в данной компании. С применением данных мероприятий работники реже будут прибегать к поиску новой работы, где выше

размер заработной платы, что значительно снизит существующую в компании текучесть персонала.

Основополагающими принципами современной концепции человеческого ресурса можно назвать признание целесообразности капитальных вложений в привлечение человеческих ресурсов и их развитие, которое выражается в обучении и повышении квалификации, формирование условий для более полного обнаружения способностей и возможностей личности.

Инвестиции в развитие человеческого потенциала не являются только финансовыми. Такие инвестиции, в широком смысле подразумевают такие аспекты, как средства, усилия, время, изменения организационной структуры управления обществом.

Стратегией организации может являться разработка мероприятий по созданию проекта Управления профессионального развития сотрудников. Ведь обладая новыми знаниями, работник может предлагать новые идеи и легко справляться с большим объёмом работ. Так же, получая дополнительные навыки и знания за счёт предприятия, работник чувствует заботу начальства о себе.

Понимая, что в него вкладывают средства, он начинает стремиться к максимальной возможной производительности на своём рабочем месте. А наличие в компании таких специальностей, как бухгалтер, юрист, специалист планового отдела и ряд других по статусу должны идти в ногу с прогрессом в своей профессиональной сфере. Иначе они потеряют квалификацию и соответствие необходимым стандартам.

Основной целью образования данного отдела является повышение уровня квалификации сотрудников и их постоянное обучение, увеличение финансовых результатов деятельности компании ПАО СК «Росгосстрах» и повышение её конкурентоспособности.

Цели и формы обучения персонала в ПАО СК «Росгосстрах» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Цели и формы обучения сотрудников

Категория персонала	Цель обучения	Возможные формы
Руководители предприятия	Соответствие управления динамике внешней среды	Тренинги, семинары, курсы, школы повышения квалификации, самообучение.
Основные производственные работники	Повышение квалификации, изучение новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности	Курсы целевого назначения по исследованию новых изделий, оборудования, технологии, и т.п., школы по изучению передового метода работы.
Вспомогательный производственный персонал	Повышение производственных навыков и умений, а также технических знаний, освоение работниками приёмов и методов труда	Производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курс целевого назначения по изучению новейшего оборудования, технологии.

Для решения указанных целей Департаментом необходимо выполнение следующих функциональных задач:

- определение необходимости в обучении тех или иных работников (по итогам аттестации);
- составление программ обучения;
- подбор преподавателей;
- составления графиков обучения;
- обеспечение преподавателей и инструкторов учебной документацией и методическими пособиями;
- определение затрат на обучение;
- подведение итогов обучения.

Реализация проекта создания отдела позволит повысить эффективность работы компании и её конкурентоспособность за счёт использования высококвалифицированных рабочих кадров.

Планируемый отдел будет возглавляться начальником отдела профессионального развития. Основные задачи и функции отдела будут выполнять менеджеры по развитию персонала. Все преподаватели будут штатными сотрудниками.

Организационная структура Департамента представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Организационная структура отдела развития персонала

Деятельность Департамента контролируется Руководителем департамента, который отчитывается каждый месяц перед Председателем правления ПАО СК «Росгосстрах» о проведённой работе и её результатах. Менеджеры по персоналу, отвечают за обучение специалистов и административно-управленческого персонала, а также за обучение работников основного производства, и за подведение итогов обучения и за проведение аттестаций, находятся в подчинении у Руководителя департамента профессионального развития. Оклады работников разработаны руководителем организации и начальником отдела кадров и указаны в штатном расписании отдела профессионального развития в таблице 10

Таблица 10

Штатное расписание Отдела профессионального развития

Структурное подразделение наименование	Должность	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.	Всего
--	-----------	---------------------------	-------------------------------------	----------------	-------

Департамент профессионального развития	1	25000	1200	-	26200
Менеджер по персоналу	12	15000	1000	-	192000
Итого					218200

Преподаватели для обучения сотрудников будут наниматься в штат, а также привлекаться со стороны. С преподавателями будут заключаться договора на оказание услуг на определённый период обучения. Оплата работы преподавателя - 400 руб. один академический час обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При разработке кадровой стратегии необходимо учитывать и такие факторы, как характеристику персонала и кадровой ситуации, принципы кадровой политики (в отношении таких направлений, как мотивация и вознаграждение, развитие персонала, бюджетирование кадровой работы), специфику технологии, применяемой в работе с кадрами и особенности корпоративной культуры.

В ходе работы был проведён анализ кадровой политики организации и было выявлено следующее: кадровая политика оценивается сотрудниками на среднем уровне.

В ходе изучения кадровой политики в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Москве и Московской области можно выделить следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров в связи с незаинтересованностью повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице сотрудников;
- в системе мотивации и стимулирования тоже выявлены нарушения.

В ходе проведённого анализа и выявления проблем были предложены следующие мероприятия по разработке кадровой политики

Разработка и внедрение системы подбора персонала.

1. Разработка и внедрение системы обучения, оценки и аттестации персонала
2. Разработка и внедрение системы мотивации и стимулирования персонала
3. Разработка и внедрение системы кадрового резерва.

Данные мероприятия являются важными для организации, так как они способствуют повышению эффективности трудовой деятельности.

Стоит также отметить, что экономический эффект от разработки концепции кадровой политики выражается прежде всего в снижении издержек на систему управления, на совершенствование работы с молодыми сотрудниками, с сокращением потерь, связанных с недостаточным контролем молодых сотрудников.

Следовательно, использование предложенных мероприятий по разработке концепции кадровой политике в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Москве и Московской области позволят организации: снизить текучесть кадров, повысить эффективность трудовой деятельности и оставаться лидером в своём сегменте.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 01 г. №197-ФЗ (в ред. от 05.10.2015.) // СЗ РФ. 2002. №1 (ч. 1). Ст. 3; №30. Ст. 3014; Ст. 3033; 2003. №27 (ч. 1). Ст. 2700

Ансофф, И. Стратегическое управление: Учебник. / И. Ансофф. – М.: Издательство «Экономика», 1999. – с. 72

1. Бондаренко В.В. Организационное управление (для бакалавров): учебное пособие / В.В. Бондаренко, С.М. Васин, А.В. Седлецкий. – М.: КноРус, 2015. – 288 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА - М, 2013. - 37 с
3. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 613 с.

4. Васильев С.В., Жуковский А.И., Цуркер К. Эффективность работы организаций государственного и муниципального управления и их служащих. Великий Новгород: 2013. 438 с.

Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. / Виханский О.С., Наумов А.И. – М., 2006. – с.247

1. Директор по персоналу практический журнал по управлению человеческими ресурсами Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/> (Дата обращения 10.08.2018)

Дунаев, О.Н. Введение в теорию и практику управление персоналом: Курс лекций. / Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. – М, 2003. – с. 76

Латфуллин, Г.Р. Теория организации: Учебник для вузов. / Латфуллин Г.Р. – СПб.,2007. – 395с

1. Каверзин Н. Метод кнутаи пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? Служба кадров.- 2014.- №8 -194 с.

Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / Кибанов А.Я. – М., 2016. – с .125

Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник/И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н.Полякова М.: ИНФРА-М, 2015- 70 с.

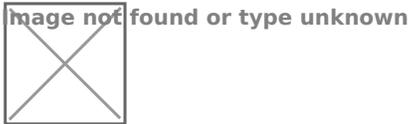
1. Официальный сайт Росгосстраха. Режим доступа: <http://www.rgs.ru/about/information/index.wbp>
2. Справочник по управлению персоналом // Ежемесячный специализированный журнал российской HR-практики [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://sup.kadrovik.ru/> » (дата обращения 01.08.2018)
3. Стрельникова Л. Аттестация от «А» до «Я» / Менеджер по персоналу. - 2016. - №1. - С. 46-51.
4. Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? / И.М. Суханова // Кадровые решения. - М., 2015. - №9 - 24 -32.

Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом?: Учебное пособие. - 2 изд. / Старобинский Э.Е. – М., 2005. – 240с

1. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 214 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



Приложение 2

модель комплексного подхода к подбору персонала

Метод 1. Анализ документов (ведущий спец. по подбору персонала, непосредственный руководитель, эксперты)

Внешние источники набора

Метод 3. Тестирование

Метод 2. Собеседование (ведущий спец. по подбору персонала) – первичное и отборочное

Метод 4. Анкетирование

(анкета кандидата)

Результаты оценки на рассмотрение

Конкурсная комиссия (комплексная оценка кандидата и принятие решения о найме или отказе в найме)

Внутренние источники набора

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. / Кибанов А.Я. – М., 2016. – с .125 [↑](#)
2. Ансофф, И. Стратегическое управление: Учебник. / И. Ансофф. – М.: Издательство «Экономика», 1999. – с. 72 [↑](#)
3. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом?: Учебное пособие. - 2 изд. / Старобинский Э.Е. – М., 2005. – 240с [↑](#)
4. Дунаев, О.Н. Введение в теорию и практику управление персоналом: Курс лекций. / Дунаев О.Н., Исмагилова Ф.С. – М, 2003. – с. 76 [↑](#)
5. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. / Виханский О.С., Наумов А.И. – М., 2006. – с.247 [↑](#)
6. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: Учебник для вузов. / Латфуллин Г.Р. – СПб.,2007. – 395с [↑](#)
7. Директор по персоналу практический журнал по управлению человеческими ресурсами Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/> (Дата обращения 10.08.2018) [↑](#)
8. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник/И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н.Полякова М.: ИНФРА-М, 2015- 70 с. [↑](#)
9. Каверзин Н. Метод кнутаи пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? Служба кадров.- 2014.- №8 -194 с. [↑](#)
10. Директор по персоналу практический журнал по управлению человеческими ресурсами Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/> (Дата обращения 10.08.2018) [↑](#)
11. . Официальный сайт Росгосстраха. Режим доступа: <http://www.rgs.ru/about/information/index.wbp> [↑](#)