

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В период современной экономики и в период финансового экономического кризиса управление и работа с персоналом в организации является ключевой позицией и ключевым элементом предпринимательской деятельности предприятия.

Кроме того, формирование стратегии персоналом в настоящее время является весьма актуальной проблемой становления трудоресурсов любого современного, конкурентоспособного предприятия.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание аспектам управления кадровой политикой, базирующейся на научно обоснованном планировании.

Эффективное управление организацией или предприятием невозможно без создания внутри него такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, каждый ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива. Сегодня успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения. Необходимо понимание того, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства.

Целью курсовой работы является исследование влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

В соответствии с данной целью, задачами курсовой работы являются:

- изучить цели, задачи и результаты кадровой стратегии;
- определить взаимосвязь между кадровой и глобальной стратегией;
- выявить типы кадровых стратегий;
- изучить характеристику компании ПАО СК «Росгосстрах»;
- провести анализ процедуры управления персоналом в компании ПАО СК «Росгосстрах»;
- Рассмотреть разработку кадровой стратегии развития персонала в компании ПАО СК «Росгосстрах».

Объектом исследования в курсовой работе является организация ПАО СК «Росгосстрах».

Предметом исследования является процесс влияние кадровой стратегии на персонал.

Теоретической базой для написания работы послужили исследования российских ученых в области кадровой политики, управления персоналом организации, кадрового планирования, а также публикации в периодических изданиях и нормативные документы предприятия.

При написании работы активно использовались такие методы, как анализ, обобщение, сравнительный метод, прогнозирование и др.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## **Глава 1. Содержание и сущность кадровых стратегий**

### **1.1 Цели, задачи и результаты кадровой стратегии**

Кадровая стратегия - это набор инструментов, методов, принципов и целей работы с персоналом в конкретной организации. Данные параметры могут отличаться, в зависимости от типа организационной структуры, сферы деятельности предприятия, а также ситуации во внешней среде.

Кадровая стратегия организации должна давать ответы на ряд существенных вопросов. А именно:

1. Сколько работников определенного уровня квалификации понадобится в конкретный момент времени?
2. Какова ситуация на рынке труда?
3. Рационально ли управление персоналом в организации на данный момент?
4. Каким образом можно привести численность персонала к оптимальному показателю (наем и увольнение) с соблюдением социальных требований?
5. Как по максимуму использовать способности сотрудников для достижения глобальной цели организации?
6. Как привести уровень квалификации персонала в соответствие с постоянно растущим требованиями?
7. Какие расходы необходимы на управление персоналом и каковы источники средств?

Кадровая стратегия - это важный механизм организации работы предприятия. Она способствует таким положительным процессам:

- усиление конкурентоспособности на рынке труда, а также в основной сфере деятельности;
- эффективное использование сильных и нейтрализация слабых сторон при работе со внешней средой;
- создание условий для максимально эффективного использования кадрового потенциала;
- формирование квалифицированного и компетентного рабочего коллектива;
- раскрытие творческих способностей персонала для инновационного развития организации[1].

Кадровая стратегия организации охватывает ряд существенных аспектов. А именно:

- совершенствование методик управления персоналом;
- оптимизацию численности сотрудников (с учетом нынешнего положения и прогнозируемой ситуации);
- повышение эффективности затрат на персонал (заработная плата, дополнительное вознаграждение, обучение и так далее);
- развитие персонала (адаптация, продвижение по карьерной лестнице, повышение квалификации);
- развитие корпоративной культуры.

Кадровая стратегия - это механизм подверженный внешнему влиянию. Ее содержание зависит от таких факторов, как:

- стадия жизненного цикла развития организации;
- глобальная стратегия развития предприятия;
- уровень квалификации менеджера по персоналу и его личный взгляд на проблему;
- уровень менеджмента в организации; финансовая ситуация на предприятии;
- степень удовлетворенности сотрудников условиями труда;
- законодательные нормы, регламентирующие работу с персоналом;
- влияние внешней среды[2].

Выработка кадровой политики и стратегии управления подразумевает следующие моменты:

- Планирование будущей потребности сотрудников, основываясь на производственной мощности, применяемой технологии, динамики изменения количества рабочих мест.
- Анализ текущей ситуации в кадровой сфере с целью выявления избыточной численности или дефицита работников определенной категории.
- Разработка системы мероприятий по оптимизации численного и качественного состава персонала.
- Оптимизация соотношения между внутренними перемещениями сотрудников и привлечения новых кадров извне.
- Выработка системы и принципов оплаты труда работников различной категории и квалификации.
- Планирование развития карьеры сотрудников и повышение квалификации, связанной с развитием НТП.
- Определение принципов и форм оценки деятельности сотрудников.
- Планирование затрат на выплату вознаграждения за труд, а также покрытие социальных гарантий[3].

Разработка кадровой стратегии должна осуществляться в соответствии с такими ключевыми принципами:

1. Многоплановость.
2. Стратегия должна быть комплексной.
3. При ее формировании должны учитываться не только интересы руководства организации, но также нужды трудового коллектива и возможное влияние на

внешнюю среду.

4. Формализация бизнес-процессов.
5. Каждый сотрудник должен четко осознавать свою роль в рамках реализации кадровой стратегии.
6. Персонализированность системы мотивации.
7. До каждого сотрудника должна быть донесена понятная информация о том, что и как он должен делать, чтобы получить максимальное вознаграждение за труд.
8. Социальная направленность.
9. Кадровая стратегия должна обеспечивать не только достижение целей фирмы, но также способствовать улучшению условия труда[4].

## 1.2 Взаимосвязь между кадровой и глобальной стратегией

На стратегию кадровой политики персонала оказывает влияние глобальная стратегия предприятия и наоборот. В таблице описаны основные виды взаимосвязи.

Таблица 1

Виды взаимосвязи между кадровой и глобальной стратегией[5]

Взаимосвязь	Характеристика
Кадровая стратегия зависит от общей стратегии	<ul style="list-style-type: none"><li>- Эффективная форма организации работы с сотрудниками;</li><li>- при достижении целей учитываются как интересы организации, как и потребности сотрудников;</li><li>- быстрая адаптация персонала и кадрового менеджмента к переменам в работе организации;</li><li>- использование новых возможностей по управлению ресурсами</li></ul>

- Работодателю трудно заинтересовать и привлечь на предприятие персонал нужной квалификации;

Общая стратегия зависит от кадровой стратегии

- освоение новых направлений развития ограничено уровнем профессионализма сотрудников;

- основной ресурс организации - это компетенции имеющихся работников

- Человеческие ресурсы рассматриваются как инструмент, который нуждается в постоянном совершенствовании;

- низкие требования и поверхностный подход к отбору персонала;

Кадровая и общая стратегии независимы друг от друга

- строгая дисциплина и система надзора компенсирует недостаточную квалификацию работников;

- к сотрудникам выдвигаются невысокие требования, а также не прилагаются усилия к повышению их квалификации;

- главный и единственный инструмент мотивации - это оплата труда

- Управление персоналом оказывает непосредственное влияние на ведение бизнеса; - бизнес-мероприятия тесно соотносятся с мероприятиями по работе с персоналом;

Кадровая и общая стратегии взаимозависимы

- потенциал развития персонала рассматривается как гарантия развития организации в целом;

- человек рассматривается как ресурс, который нуждается в непрерывном развитии;

- существуют строгие требования к отбору сотрудников

При разработке и внедрении выбранной стратегии кадровый потенциал проходит такие основные стадии развития:

- Хаотическое реагирование на изменения во внутренней и внешней среде.
- Узкое стратегическое планирование, связанное с предвидением возможных будущих осложнений.
- Происходит разработка вариантов ответных действий с целью нормализации ситуации.
- Управление стратегическими возможностями для выявления внутреннего потенциала к адаптации в изменяющихся условиях. В данном контексте прогнозируются не только пути решения проблем, но также необходимый уровень профессионализма персонала.
- Управление стратегией в реальном времени. Подразумевает непрерывный мониторинг реализации и своевременное внесение изменений[6].

## 1.3 Типы кадровых стратегий

Выделяют такие основные типы кадровых стратегий предприятия:

1. Потребительская. Интересы сотрудников согласованы с общими интересами организациями. Тем не менее, руководство относится к персоналу, прежде всего, как к ресурсу, а каждый работник использует организацию для удовлетворения собственных потребностей (в заработной плате, самореализации и так далее).
2. Партнерская. Имеет место согласованность между ценностями и целями организации и сотрудников. Между руководством персоналом установлены взаимовыгодные партнерские отношения. Каждый работник стремится увеличить свой вклад в деятельность организации, а менеджеры стараются максимально улучшить условия работы и уровень жизни подчиненных.
3. Идентификационная. Отношения между сотрудниками и руководителями выстраиваются на основе согласованности целей и ценностей. Работники стремятся реализовать свой потенциал ради развития предприятия. В то же время руководство вкладывается в развитие сотрудников, понимая, что от этого зависит достижения целей предприятия.
4. Деструктивная. Это негативный вариант стратегии, при котором менеджеры и подчиненные не признают целей и ценностей друг друга. Стиль руководства основан на ситуативных интересах. В деструктивных ситуациях руководители

и подчиненные могут подрывать репутацию друг друга[7].

На предприятиях, в которых принята потребительская кадровая стратегия, управление персоналом характеризуется определенными параметрами. А именно:

1. Присутствует скрытый отток квалифицированных кадров, вызванный неудовлетворенностью условиями и результатами труда.
2. Работники максимально используются на тех видах работ, которые не требуют введения инновации.
3. Основной мотивационный инструмент - предоставление льгот.
4. Вознаграждение за труд формируется исходя из формальных критериев (должность).
5. Кадровая работа обеспечивается минимальными усилиями и ресурсами, которые необходимы для поддержания стабильной работы.
6. Планирование потребности в персонале производится не упорядоченно, а стихийно.
7. Руководство не проводит работу по управлению карьерой сотрудников, а также не формирует кадровый резерв.
8. Основная работа по управлению кадрами заключается в контроле за исполнением сотрудниками своих должностных инструкций.
9. Формирование корпоративной культуры происходит за счет искусственного манипулирования этическими нормами.
10. Между руководством и персоналом отсутствует чувство взаимной ответственности.

Для партнерской стратегии кадровой политики организации характерны такие основные моменты:

1. Текучесть кадров вызвана резкими изменениями в стратегическом направлении деятельности предприятия.
2. Руководство заботится о развитии тех сотрудников, которые способны обеспечить реализацию инновационных идей.
3. Размер вознаграждения за труд определяется вкладом конкретного сотрудника в достижение целей.
4. Мотивация направлена на поощрение саморазвития сотрудников.
5. Значительные финансовые ресурсы вливаются в мотивационные, социальные и образовательные программы для сотрудников.
6. Руководство всячески поддерживает инициативу ценных сотрудников.

7. Отбор новых работников производится на основе объективных параметров компетентности.
8. Менеджеры заботятся о формировании кадрового резерва по ключевым специальностям.
9. Постоянный мониторинг социально-психологической ситуации с целью поддержания благоприятных условий.
10. Деловое взаимодействие осуществляется с соблюдением этических норм[8].

Данный механизм применим на предприятиях, которые характеризуются стабильным ростом. Идентификационная кадровая стратегия персонала характеризуется такими чертами:

1. Приток новых кадров планомерный и упорядоченный.
2. Кадровый состав полностью сбалансирован по всем ключевым показателям.
3. Количественный и качественный состав персонала стабильный, а текучесть вызвана исключительно объективными факторами.
4. Расчет размера заработной платы строго индивидуализирован и зависит от личных усилий сотрудника.
5. Производится поощрение тех сотрудников, которые проявляют наиболее высокий уровень приверженности ценностям организации.
6. В приоритете стоят инвестиции, направленные на развитие профессионального потенциала сотрудников.
7. Между руководителями и подчиненными присутствует взаимное доверие и взаимное уважение.
8. Отбор новых сотрудников ведется на основе личного потенциала и ценностных ориентаций претендентов на должность.
9. Проводится регулярная оценка деятельности работников с целью выявления слабых мест и проведения корректирующих мероприятий по данному направлению.
10. Замещение вакантных должностей производится преимущественно из собственного кадрового резерва.
11. Планирование персонала долговременное.
12. Между сотрудниками и руководителями присутствует взаимная социальная ответственность.
13. Каждый сотрудник направляет свои усилия на поддержание имиджа организации[9].

Эффективная кадровая стратегия - это одна из гарантий успешного функционирования организации. При ее составлении нужно руководствоваться

такими советами специалистов:

1. Соответствие общей стратегии развития предприятия.
2. Стратегия кадровой политики не должна противоречить или идти вразрез с глобальной целью. Более того, она должна поддерживать ее и способствовать эффективной реализации. Если какие-то изменения происходят в общей стратегии, также должны быть внесены коррективы в кадровую составляющую.
3. В процесс разработки должно быть вовлечено не только высшее руководство, но также исполнительный персонал.
4. Путем коллегиальных усилий удастся достичь баланса между потребностями организации и нуждами сотрудников.
5. Необходимо продумывать стратегию кадрового развития на перспективу.
6. Руководитель должен предвидеть, какие изменения могут произойти в отрасли, и какие требования будут выдвигаться к персоналу организации в связи с новыми условиями работы.
7. Важно проанализировать все возможности и слабые стороны, которые существуют во внутренней и внешней среде организации.
8. Разработке кадровой стратегии должен предшествовать тщательный анализ текущей ситуации.
9. Все выявленные преимущества и недочеты должны быть учтены при формулировке целей.
10. Необходимо выявить и сформулировать риски, которые могут возникнуть в ходе реализации стратегии.
11. Также следует заранее предусмотреть варианты выхода из потенциальных кризисных ситуаций.
12. Важно проводить непрерывный мониторинг реализации кадровой стратегии. Это нужно для своевременного выявления отклонений от реализации целей и принятия своевременных корректирующих решений<sup>[10]</sup>.

Таким образом, кадровая стратегия — система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

## **Глава 2. Стратегия развития персонала ПАО СК «Росгосстрах»**

## **2.1 Характеристика компании ПАО СК «Росгосстрах»**

Российская государственная страховая компания («Росгосстрах») была образована в феврале 1992 года. Она стала правопреемником Госстраха РСФСР, который был создан в 1921 году. Продолжительное время развитие российского рынка страховых услуг в значительной степени определялось деятельностью Госстраха, а затем Росгосстраха[11].

Современная Группа компаний Росгосстрах представляет собой вертикально-интегрированный холдинг, объединяющий 76 республиканских, краевых и областных филиалов, более 3000 агентств и страховых отделов, а также 400 центров и пунктов урегулирования убытков. Всего на территории Российской Федерации действуют более 4000 офисов и представительств Росгосстрах. Росгосстрах – единственная страховая компания, которая располагает филиальной сетью, сравнимой по охвату с Почтой РФ и Сбербанком России. Росгосстрах имеет лицензию на 92 вида страхования и обеспечивает комплексную страховую защиту.

Приоритетным направлением деятельности компании остается обслуживание массового сегмента физических лиц, в первую очередь в области страхования: недвижимости (квартир и строений), домашнего имущества, от несчастных случаев и болезней, добровольного автострахования. Компания имеет многолетний опыт работы на рынке. Основным конкурентным преимуществом компании является большая филиальная сеть, сравнимая по охвату с Почтой РФ и Сбербанком России. Компания предлагает широкий выбор различных страховых продуктов, ориентированных на различные сегменты страхового рынка и типы страхователей. Ведущие позиции на российском страховом рынке, значительная клиентская база, высокий уровень географической диверсификации деятельности, стабильность работы, высокое качество инвестиционной политики обеспечивают компании «Росгосстрах» доверие со стороны клиентов и высокий рейтинг надежности в оценке экспертных организаций.

Анализ основных финансовых показателей ПАО СК «Росгосстрах» за 2016-2018 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2

Основные финансовые показатели деятельности ПАО СК «Росгосстрах» в 2016-2018 гг., млн. руб.[\[12\]](#)

Показатель	Сумма, млн. руб.			Прирост, %	
	2016 год	2017 год	2018 год	2017Г/2016Г	2018Г/2017Г
Выручка (собранные премии)	121,3	517,3	141950,1	426,5	27441,5
Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни	6,3	-562,5	25598,3	-8928,5	4550,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	796,5	-1481,0	-20652,1	-185,9	1394,4
Финансовый результат (прибыль/убыток)	871,6	-1159,6	-17814,4	-133,0	1536,3
Величина непокрытых убытков	7,2	17867,3	17288,5	248157,0	-96,76
Страховые резервы	500,3	109823,8	83539,0	21951,6	-76,06
Сумма чистых активов	9171,7	27031,9	31183,1	294,7	115,4
Уставной капитал	1238,7	1238,7	18580,2	0,0	1500,0
Резервный капитал	61,9	61,9	61,9	0,0	0,0
Активы	13083,8	163599,1	136921,2	1250,4	-83,69

Основной причиной убыткам 2017 года является техническая сторона процедуры присоединения ООО «Росгосстрах» - все доходы ООО «Росгосстрах», полученные в 2018 году, были отражены при закрытии баланса общества, а часть расходов ООО «Росгосстрах», в т.ч. расходов по итогам деятельности за 2018 год, были отражены уже в балансе ПАО СК «Росгосстрах» с учетом деятельности присоединенного ООО «Росгосстрах».

## 2.2 Анализ процедуры управления персоналом в компании ПАО СК «Росгосстрах»

Численность персонала компании по состоянию на 01.01.2019 года составляла 116 человек. За последние три года численность сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» увеличилась на 8,7% (8 человек) за счет расширения объема сети и увеличения количества магазинов. В 2016 году рост численности составил 5,55%, в 2018 году 1,8% (табл. 3).

Таблица 3

Количественный состав персонала ПАО СК «Росгосстрах» в 2016-2018 гг.[\[13\]](#)

	Количество, чел.			Отклонение, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 к 2016 гг.	2018 к 2017 гг.
Численность по составу					
Среднесписочная численность работающих – чел.	108	111	115	2,7	3,6
Общая численность работающих (всего) – чел.	108	114	116	5,55	1,8

в том числе:

- руководители	7	7	7	0,00	0,00
- специалисты	16	16	17	0,00	1,06
- служащие	5	5	5	0,00	0,00
- агенты	80	86	87	7,5	1,2

Среднесписочная численность персонала увеличилась в 2017 году на 7,5%, в 2018 году на 1,2%. В целом за три года рост среднесписочной численности персонала ПАО СК «Росгосстрах» составил 8,7%.

Рост численности ПАО СК «Росгосстрах» в 2017 году был обеспечен за счет расширения численности персонала по продажам, в 2018 году – на счет роста численности сотрудников административно-управляющего звена (рис. 1).

Рисунок 1 –Динамика численности персонала ПАО СК «Росгосстрах» в 2016-2018 гг. [\[14\]](#)

Анализ структуры персонала ПАО СК «Росгосстрах» показывает, что, несмотря на рост численности, процентное отношение по категориям работников практически не изменилось (табл. 4).

Таблица 4

Структура коллектива ПАО СК «Росгосстрах» по признаку участия в производственном процессе 2016-2018 гг. [\[15\]](#)

Категории	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
- руководители	7	6,5	7	6,3	7	6,1

- специалисты	16	14,7	16	14,0	17	14,7
- служащие	5	4,5	5	4,6	5	4,4
- агенты	80	74,3	86	75,1	87	74,8
Всего	108	100	114	100	116	100

В 2018 году 74,8% работников составили агенты, 14,7% - специалисты, руководители - 6,1% и 4,4% служащие. При этом доля руководящего состава в анализируемом периоде составляла 6,5-6,1 % от общей численности сотрудников, доля административного персонала (специалисты) - 14,0-14,7 %.

Агенты, которые являются основным производственным персоналом для сети ПАО СК «Росгосстрах» формирует основную часть трудового коллектива предприятия. Коллектив ПАО СК «Росгосстрах» преимущественно женский (на 89 %).

Анализ возрастного состава сотрудников показывает, что в коллективе компании 37 % сотрудников представлено категорией персонала от 20 до 30 лет, 36% от 30 до 40 лет (рис. 2).

Рисунок 2 – Структура персонала ПАО СК «Росгосстрах» на конец 2018 года по возрастным группам (% к общей численности персонала)[\[16\]](#)

Основная часть сотрудников ПАО СК «Росгосстрах» имеет профессиональное образование и многолетний опыт продаж, что обеспечивает высокий уровень обслуживания.

Ориентиром подбора команды является подбор одаренных и трудолюбивых сотрудников. Для создания комфортных условий работы предприятия группы предлагают достойную и разумную систему оплаты труда, основанную на индивидуальном вкладе каждого страхового агента в процесс продаж страховых услуг.

Основой обучения компании ПАО СК «Росгосстрах» являются стандарты уровня компетенции и правил поведения сотрудников, закрепленные в кодексе корпоративных стандартов, должностных и процессуальных инструкциях

компании. Существующие в настоящее время корпоративные стандарты компании, которым в обязательном порядке должны придерживаться предприятия компании, регламентируют основные аспекты организации работы и системы управления предприятием, обучения и развития персонала. Корпоративные стандарты ПАО СК «Росгосстрах» оформлены в виде единого документа, который доступен всем сотрудникам компании.

Стандарты ПАО СК «Росгосстрах» отражают философию компании, основные принципы построения карьеры в предприятиях сети, стандарты внешнего вида страхового агента, правила основных процедур обслуживания клиентов, основные требования к уровню знаний персонала, принципы организации системы обучения, требования к месту продаж страховых продуктов. Стандарты определяют основные требования к поведению сотрудников компании, регламентируют сценарии основных этапов процесса обслуживания клиентов в компании.

Новым страховым агентам корпоративные стандарты ПАО СК «Росгосстрах» помогают ближе познакомиться с историей и принципами компании, лучше узнать основные требования к сотрудникам. Оформление стандартов в виде единого документа, доступного всем сотрудникам компании, позволяет снимать наиболее часто возникающие вопросы [\[17\]](#).

Обучение вновь принятых страховых агентов в ПАО СК «Росгосстрах» осуществляется в ходе адаптации. Процесс адаптации в компании ПАО СК «Росгосстрах» определяется, как «процесс первоначального обучения, с помощью которого новый страховой агент приспособливается к новой роли в компании». Различают следующие виды адаптации страховых агентов в компании ПАО СК «Росгосстрах» г. Астрахань:

1. Социально-психологическая адаптация – это взаимодействие личности и общественной среды, которое приводит к хорошему соотношению целей и ценностей личности и группы. Социально-психологическое приспособление страховых агентов представляет собой процесс включения специалиста в новый трудовой коллектив.

Новые страховые агенты должны понимать свою роль в служебной иерархии, изучить ценности фирмы и требуемые навыки поведения. Адаптации нового агента постоянно содействует прикрепление наставника. Она происходит быстрее там, где есть функциональные контакты между новоприбывшими и работниками служб персонала.

2. Психофизиологическая адаптация. Приспособление страхового агента к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте (участке, в цехе, лаборатории и т.п.).

В психологическом плане адаптация страховых агентов отображает направление личности на снятие эмоциональной напряженности, возникающей вследствие неимения нужного опыта исполнения требуемых функций и задач.

Процесс адаптации будет тем успешней, чем больше ценностей и норм поведения компании становится сразу ценностями и нормами поведения работника.

3. Социально-организационная адаптация – приспособление к среде, которое включает административно-правовые, социально-экономические, управленческие рекреационно-творческие нюансы.

Приспособление страхового агента может быть первичным и вторичным:

Первичное приспособление проистекает при первоначальном вхождении молодого человека в трудовую деятельность. Вторичное приспособление связано с переходом работника на новое рабочее место, а так же при существенном изменении производственной среды.

4. По характеру включения страхового агента в изменившуюся трудовую среду ПАО СК «Росгосстрах» приспособление может быть: добровольной; вынужденной.

Трудовая адаптация имеет трудную структуру, в которой выделяют 3 составляющие:

- психофизиологическая адаптация – процесс освоения и приспособления работника к гигиеническим условиям на новом месте.
- социально-психологическая адаптация связана с включением агента в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.
- профессиональная адаптация выражается в уровне овладения страховым агентом профессиональных навыков и умений, трудовых функций[18].

Страховой агент ПАО СК «Росгосстрах» в процессе адаптации проходит несколько стадий.

1-я стадия ознакомления. Страховой агент получает информацию о новой трудовой среде, об аспектах оценки разных его действий, об эталонах и нормах трудового поведения.

2-я стадия приспособления. Страховой агент оценивает полученную информацию и принимает решение о переориентации собственного поведения, о признании основных частей новой системы ценностей.

3-я стадия идентификации, то есть совершенное приспособление страхового агента к новой трудовой среде.

Об успешности адаптированности страховых агентов ПАО СК «Росгосстрах» судят по:

- объективным показателям, которые описывают реальное поведение агента в своей профессии;
- субъективным показателям, которые характеризуют социальное самочувствие работников. Эти характеристики измеряются на базе анкетного выборочного опроса путем установления, например, уровня удовлетворенности работника разными сторонами труда, желание возобновлять работу на данном предприятии. [\[19\]](#)

В разных профессиональных группах наблюдаются различные сроки адаптации. У руководителя коллектива сроки адаптации обязаны быть существенно короче, чем у подчиненных.

Управление действием адаптации включает:

- измерение уровня адаптированности различных групп страховых агентов;
- обнаружение факторов в наибольшей степени влияющих на сроки адаптации;
- регулирование процесса адаптации на основе выявленных факторов;
- поэтапный контроль адаптации страховых агентов [\[20\]](#).

Страховому агенту ПАО СК «Росгосстрах» при вступлении в должность назначается наставник и консультант. Как правило, наставника и консультанта объединяет одно физическое лицо.

Наставничество – это процесс, в котором один человек ответствен за должностное продвижение и формирование другого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

Консультирование – возможность найти методы решения проблемы или уменьшить беспокойство в важных областях.

Не следует забывать, что все в этом мире стоит средств, и реклама тут не исключение. И отношения с будущим агентом начинаются с момента, когда мы начали тратить на него деньги, то есть с момента публикации объявлений. Объявления означают условия, которые позволяют агенту сравнивать компании, выбирать ту, которая предпочтительней. Ниже перечислен неполный перечень «прельстительных» предложений для страхового агента, реально публикуемых в настоящее время в объявлениях о наборе:

1. Бесплатное обучение;
2. Комиссионные и система бонусов;
3. Содействие опытного наставника;
4. Работа в офисе или на точке продаж;
5. Стипендия на время стажировки;
6. Эластичный график работы;
7. Социальный пакет (медицинская страховка, оплата мобильного телефона, возможность получения кредита);
8. Предоставление базы данных для работы[21].

Уже на первичном этапе при построении системы мотивации необходимо учесть, что она обязана иметь два блока. Один – направленный на привлечение интереса агента к компании, второй – на интенсификацию работы агента внутри продающей структуры компании. [22]

В работе агента ПАО СК «Росгосстрах» есть три четко отличающихся друг от друга этапа, наличие которых должна учитывать система мотивации.

Первый шаг сотрудничества компании и агента стандартен – обучение. Это время тесного общения, когда сотрудники страховой компании уже могут предпринимать шаги, которые позволяют выявить приоритеты агентов, с тем чтобы создать нужную для них систему мотивации. На первом этапе еще нет агента. Есть только человек, который захотел стать им, попробовать. Он пока посторонний, но мы уже вложили в него деньги, потратившись на рекламу, и бросать его не следует.

На втором этапе – это реальный агент на этапе вхождения в профессию, и тут ему важно получить доказательство правильности собственного выбора сферы деятельности.

Третий шаг наступает, когда агент уже не «пробует» действовать, а начинает действовать всерьез, по-настоящему. Разница между этапами объективна, поэтому и мотивация на каждом этапе своя.

Мероприятия по мотивации, проводимые страховой компанией ПАО СК «Росгосстрах» по своей значимости для агентов могут быть:

1. Экономическая мотивация. Базовый размер комиссионного вознаграждения, прогрессивная шкала комиссионного вознаграждения.
2. Социальная мотивация (приглашение в совет агентов, льготное страхование и т. д.).
3. Конкурсы и акции.
4. Возможность карьерного роста.
5. Имиджевая мотивация (знаки отличия, доска почета, вручение грамоты)
6. Участие в корпоративных праздниках.
7. Обучение за счет компании.

Система мотивации агентской сети можно считать выстроенной только, если в компании есть все 3 ее элемента:

1. Имиджевая (доска почета, дипломы);
2. Социальная (приглашение в совет страхового агента);
3. Материальная (комиссионное вознаграждение).

Формы мотивации ПАО СК «Росгосстрах»:

1. Косвенная мотивация – условия работы и предоставления отпуска, размер и состав социального пакета.
2. Организационная – мотивация целями, участием и делегированием полномочий и ответственности.
3. Моральная – психологический климат в коллективе, признание заслуг обществом, одобрение сослуживцев, карьерный рост, социальный статус.
4. Материальная – премии, надбавки, налоговые льготы[23].

Руководителями и менеджерами по персоналу страховых компаний последняя задача определяется как одна из самых острых и актуальных для страхового

бизнеса. Коллектив предприятия относительно стабилен, однако полностью текучести кадров предприятию избежать не удастся (табл. 5).

Таблица 5

Анализ текучести страховых агентов в ПАО СК «Росгосстрах» г. Астрахань, (чел.)[\[24\]](#)

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год
Численность страховых агентов	80	80	86
Уволено	8	10	14
Принято на работу	8	4	15
Численность страховых агентов на конце года	80	86	87

За три года было уволено по собственному желанию 22 сотрудника.

Соответственно коэффициент текучести кадров составил:

$$K_{\text{тек 2016}} = 8 / ((80+80)/2) \times 100 \% = 0,07 \%$$

$$K_{\text{тек 2017}} = 10 / ((80+86)/2) \times 100 \% = 0,12 \%$$

$$K_{\text{тек 2018}} = 14 / ((86+87)/2) \times 100 \% = 0,16\%$$

Цели и расширение ПАО СК «Росгосстрах» требуют увеличения числа страховых агентов. Но российская практика показывает, что из десятка лиц, принятых в страховые компании, по истечению первого года остаются минимум три агента.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания в анализируемом периоде улучшила качественный состав своего персонала, что обеспечило рост производительности труда, расширение объема продаж и рост эффективности работы компании. Возможности дальнейшего использования кадрового потенциала ПАО СК «Росгосстрах» во многом связано с уровнем мотивации и удержания персонала.

## **2.3 Разработка кадровой стратегии развития персонала в компании ПАО СК «Росгосстрах»**

Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. На всех предприятиях должна проводиться эффективная кадровая политика, соответствующая стратегии развития ПАО СК «Росгосстрах»[\[25\]](#).

Для выработки стратегий развития персонала применим SWOT-анализ.

SWOT-анализ - один из самых распространенных видов анализа в маркетинге и стратегическом управлении, позволяющий выявлять и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.

На основе сравнения внутренней силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

В настоящее время можно отметить следующие сильные и слабые стороны в сфере управления персоналом в организации ПАО СК «Росгосстрах».

В организации ПАО СК «Росгосстрах» практически отсутствует какая-либо система оценки результатов труда и мотивации персонала. В основном действует принцип уравниловки, какая-либо инициатива со стороны подчиненных должным образом не поощряется. Также не развиты и мотивационные механизмы. Об этом, прежде всего, говорит низкая заработная плата сотрудников, отсутствие дополнительных стимулов.

Также нельзя обойти вниманием систему найма, обучения и продвижения кадров. При найме сотрудников решающее значение играют родственные связи, особенно на руководящие должности. Обучение и повышение квалификации также находится на крайне низком уровне и происходит в основном внутри организации, так как ПАО СК «Росгосстрах» не в состоянии выделять средства на обучение

сотрудников, которое сейчас в основном платное[26].

Сравнительно низкий процент руководителей и специалистов с высшим образованием. В отношении продвижения кадров или карьеры можно сказать, что здесь наблюдаются застойные явления, т.е. какая-либо внутренняя система продвижения кадров отсутствует, самостоятельно сотруднику сделать карьеру крайне трудно, так как на руководящих должностях находятся «старые» кадры, «сдвинуть» с места данных руководителей практически не возможно из-за существующей между ними круговой поруки.

Стратегическая программа управления персоналом ПАО СК «Росгосстрах» должна включать в себя реализацию следующих мероприятий.

Необходимо повышение квалификации и обучение менеджеров, консультантов путем направления их на курсы повышения квалификации. В настоящее время многие методические организации представляют платные курсы, специально нацеленные на повышение уровня подготовки агентов: «Повышение продаж», «Как правильно представить услугу клиенту», «Эффективные технологии продаж», «Мерчендайзинг», «Как разговаривать с клиентами», «Эффективные коммуникации» и т.д.

Таким образом, содержание управления персоналом в ПАО СК «Росгосстрах» должно составлять:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, товарооборота;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров[27].

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенной работы и изученных материалов, сделаем выводы.

Процесс разработки и планирования кадровой стратегии организации важен на любом этапе развития фирмы, так как кадры являются эффективным инструментом в решении бизнес - задач, а еще существует острая необходимость изменяться под

воздействием внешних причин, изменений в мировой экономике и т.д. Возможны разные варианты формирования кадровой политики.

В зависимости от отрасли внедрения хозяйствующего субъекта формулируются и главные моменты кадровой политики конкретного работодателя.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая стратегия должна быть тесно увязана со стратегией развития компании. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации данной стратегии.
2. Кадровая стратегия должно быть довольно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с иной – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением стратегии предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными обязаны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала, и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
3. Поскольку создание квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая стратегия должна обеспечить индивидуальный подход к собственным работникам.

Таким образом, кадровая политика ориентирована на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на приобретение не только экономического, но и общественного эффекта при условии соблюдения работающего законодательства.

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

Политика управления персоналом в рассмотренной организации во многом регламентируется управляющей компанией группы компаний ПАО СК «Росгосстрах». Кадровая политика ПАО СК «Росгосстрах» характеризуется наличием системы мотивации труда, основанной на использовании финансовых и

нефинансовых методов стимулирования.

Основному этапу в этом направлении ПАО СК «Росгосстрах» отводит процессу адаптации, т. е. адаптации потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, которые предъявляет к нему организация в соответствии с ее стратегическими целями. Кроме того, одним из основных является и социально-психологическая адаптация страховых агентов – это включение специалиста в новый трудовой коллектив.

Однако проведенное исследование показало, что при общем высоком уровне удовлетворенности сотрудников условиями труда на предприятии целесообразны оптимизация систем профессионального роста страховых агентов и стимулирования труда, отношений сотрудников с руководством.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Конституция Российской Федерации [принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.] Режим доступа: (Дата обращения: 15.03.2019)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2011 N 197-ФЗ [принят ГД ФС РФ 21.12.2001] Режим доступа:  
[http://www.consultant.ru/document/Cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_34683/) (Дата обращения: 14.06.2019)
3. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 544 с.
4. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 407 с.
5. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2015.- 351с.
6. Дейнека, А. В. Управление персоналом [Текст] : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и Ко, 2016. – 292 с.
7. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2015. - Том 7. URL:  
<http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf>
8. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. - 301 с.
9. Корчагина, А.С. Управление персоналом. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 286 с.

10. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие // Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2013. – 312 с.
  11. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
  12. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. - М.: «ГроссМедиа», 2013. – 524 с.
  13. Буков А. Е., Губер Н. Б., Богатова О. В. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации // Молодой ученый. — 2015. — №3. — С. 100-102.
  14. Данцева Д. С. Современные методы управления персоналом организации // Молодой ученый. — 2017. — №40. — С. 106-108.
  15. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 736-739.
  16. Колбасов, И.В. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации// Журнал «Управление персоналом». – 2016. - №10
  17. Куприянова Н. А., Копылова Т. В. Стратегическое управление деятельностью персонала // Молодой ученый. — 2016. — №27. — С. 436-439.
  18. Лагерева К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 441-443.
  19. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 632-634.
  20. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. - 2013. - № 1 (21). - С.56-62.
  21. Сигида В. Р., Кадыров Т. Е., Семенова Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443.
  22. ПАО СК «Росгосстрах» [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rgs.ru> (дата обращения 14.06.2019)
- 
1. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С.104 [↑](#)
  2. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. – С.108-109 [↑](#)

3. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2015. - Том 7. - №5 URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf> ↑
4. Карасёв М.А. Персонал организации: понятие, структура и методы управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2015. - Том 7. - №5 URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/57EVN515.pdf> ↑
5. Колбасов, И.В. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации// Журнал «Управление персоналом». - 2016. - №10 - С.44-46 ↑
6. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 736-739. ↑
7. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2016. - С.106 ↑
8. Лагерева К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 441-443. ↑
9. Лагерева К. А. Развитие службы управления персоналом на предприятии // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 441-443. ↑
10. Куприянова Н. А., Копылова Т. В. Стратегическое управление деятельностью персонала // Молодой ученый. — 2016. — №27. — С. 436-439. ↑
11. ПАО СК «Росгосстрах» [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rgs.ru> (дата обращения 14.06.2019) ↑
12. ПАО СК «Росгосстрах» [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rgs.ru> (дата обращения 14.06.2019) ↑

13. ПАО СК «Росгосстрах» [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rgs.ru> (дата обращения 14.06.2019) [↑](#)
14. Составлено автором [↑](#)
15. Составлено автором [↑](#)
16. Составлено автором [↑](#)
17. ПАО СК «Росгосстрах» [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rgs.ru> (дата обращения 14.06.2019) [↑](#)
18. ПАО СК «Росгосстрах» [электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rgs.ru> (дата обращения 14.06.2019) [↑](#)
19. Дейнека, А. В. Управление персоналом [Текст] : учебник / А. В. Дейнека. – Москва : Дашков и Ко, 2016. – С.102 [↑](#)
20. Настинова Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. — 2016. — №8. — С. 632-634. [↑](#)
21. Данцева Д. С. Современные методы управления персоналом организации // Молодой ученый. — 2017. — №40. — С. 106-108. [↑](#)
22. Буков А. Е., Губер Н. Б., Богатова О. В. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации // Молодой ученый. — 2015. — №3. — С. 100-102. [↑](#)
23. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2014. – С.90 [↑](#)
24. Составлено автором [↑](#)

25. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. - М.: «ГроссМедиа», 2013. - С.109 [↑](#)
26. Сигида В. Р., Кадыров Т. Е., Семенова Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443. [↑](#)
27. Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. - 2013. - № 1 (21). - С.56-62. [↑](#)