

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Организация обучения страховых агентов на примере компании АО «Согаз»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018. 1409 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ С.В. Чистякова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–411
_____/М.Е. Михайличенко
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	
1.1 Сущность системы обучения персонала.....	
1.2 Классификация видов и форм обучения персонала.....	
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала.....	
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «СОГАЗ».....	8
2.1 Характеристика деятельности АО «Согаз».....	8
2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Согаз».....	10
2.3 Кадровый аудит АО «Согаз».....	19
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ВАО «СОГАЗ».....	30
3.1 Анализ подсистемы обучения персонала в АО «Согаз».....	25
3.2 Предложения по проекту совершенствования подсистемы обучения в АО «Согаз».....	28
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования подсистемы обучения в АО «Согаз».....	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	33
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	36

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1 Сущность и формы обучения персонала организаций

В последние несколько столетий прогресс в развитии общественного производства и цивилизации был связан с достижениями науки и образования.

«Образование выступает не только одним из важных факторов социализации и социокультурной интеграции человека, но также и эффективным средством развития социального капитала личности, повышения уровня ее социально-экономической мобильности. Важным фактором генезиса образования в наше время стала рефлексия целей его развития: совершенствование отечественного образования, интеграция в мировое образовательное пространство, обмен знаниями, приемами и методами различных школ, направлений, формирование единых взглядов на мир, его сохранение и переустройство» [12].

Проблема обучения персонала в организациях всегда была и остается довольно актуальной, поскольку от того насколько они обучены и подготовлены работники организации напрямую зависят результаты деятельности организации. Успех любого предприятия на современном рынке сильно зависит от того насколько эффективно работают его сотрудники. В связи с этим очень важным моментом деятельности для многих предприятий является обучение их персонала.

«Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;

– без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным» [12].

Многие ошибочно не уделяют обучению персонала особого внимания, считая, что работник придет уже полностью обученным и готовым выполнять свои обязанности на отлично. Однако, это заблуждение, поскольку условия хозяйствования в рыночных условиях постоянно изменяются и нужно постоянно адаптироваться к новым условиям и поддерживать конкурентоспособность персонала, как одного из основных элементов предприятия. Стремительное развитие технологий заставляет работодателей заботиться о постоянном повышении уровня персонала через его обучение. Профессиональные кадры повышают конкурентоспособность предприятия, его прибыль и рентабельность.

«Знания, умения и навыки сотрудников – это конкурентное преимущество компании, которое позволяет ей не только развиваться, но быть эффективной и достигать запланированных результатов. Все виды обучения могут принести необходимый результат и быть востребованы внутри организации. Главное – знать, какого результата ждет компания от данного обучения, зачем ей это нужно и каким образом будут контролироваться полученные результаты» [19].

Вопрос обучения персонала предприятия довольно хорошо проработан в современной литературе, однако до сих пор существует много споров по поводу того нужно ли вкладывать средства в обучение персонала предприятия. Одни считают это пустой тратой средств, другие считают инвестициями в человеческий капитал, который такой же ресурс предприятия, как и любой другой.

Поэтому, на наш взгляд, вопрос системы обучения персонала предприятия нуждается в дальнейшей разработке.

В литературе можно встретить различные термины имеющие одинаковые трактовки: обучение персонала; внутрифирменное обучение; профессиональное обучение; и даже развитие персонала. Однако, на наш взгляд, термин «развитие персонала» является более широким по отношению к термину «обучение персонала» и не может являться его синонимом.

Рассмотрим, наиболее встречающиеся в настоящее время в литературе, подходы к определению понятия «обучение персонала предприятия» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Различные подходы к определению понятия «обучение персонала»

Подходы к определению	Авторы (представители)
«это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [16]	Рулевский, В.И.
«целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей» [3]	М.М. Глазов
«совокупность мероприятий, осуществляемых администрацией учреждения или предприятия в целях повышения эффективности труда его работников. Ориентировано на углубление понимания ими своих задач, на обогащение компетентности в сфере профессиональных обязанностей, на расширение осведомленности в вопросах права, экономики, социальных отношений» [14]	С.М. Вишнякова
«кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях» [13]	Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина

Как видим, все приведенные определения, которые в настоящее время наиболее распространены в научной литературе, довольно схожи между собой.

Рассматривая все эти определения можно выделить три основных элемента присущих процессу обучения персонала. Прежде всего, во всех определениях идет речь о том, что обучение персонала должно носить системный, организованный и планомерный характер. На наш взгляд это обусловлено тем, что внешняя среда в которой находится современное предприятия постоянно меняется и поэтому единоразовое обучение невозможно обеспечить предприятию постоянной адаптации его работников к постоянно изменяющимся условиям.

Следующим элементом присущим всем определениям обучения персонала является его целенаправленный характер.

Действительно, система обучения персонала должна не расплываться, а концентрировать именно на тех знаниях и навыках, которые необходимо предприятию в тот или иной момент времени для достижения поставленных им целей.

«В процессе обучения работник получает знания, необходимые ему для выполнения новых функций на рабочем месте. Приобретаются умения, означающие способность выполнять обязанности, которые закреплены за работником на рабочем месте. Вырабатываются навыки применения полученного знания в практической деятельности работника» [2].

Представим выделенные элементы трактовки «обучение персоналом» графически (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1– Элементы термина «обучение персонала предприятия»

Обобщив рассмотренные определения понятия «обучения персонала предприятия» можно сформулировать следующее определение.

Обучение персонала предприятия – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом необходимыми для выполнения поставленных руководством задач знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников.

На наш, данное определение наиболее полно и четко отражает сущность обучения персонала, в частности указывает на цели, характер, субъектов и объекты обучения персонала.

Рассмотрим основные составляющие сущности процесса обучения персонала предприятия (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Основные составляющие сущности процесса обучения персонала предприятия

Образовательная задача процесса обучения персонала представляет собой ориентацию на усвоение обучающимся знаний, умений и навыков. Воспитательная задача ориентирована на развитие у обучающегося определенных личных качеств и черт характера. Развивающая задача – ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и на их реализацию. Следовательно, можно заключить, что обучение персонала предприятия – это довольно сложный процесс, который решает три основные задачи: образовательную; развивающую и воспитательную.

«При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию» [11].

Предметом обучения персонала является его компетентность

Учитывая многоаспектность данного понятия, В.И. Рулевский предлагает рассматривать компетентность работника организации как «совокупность:

– общих знаний;

- профессиональных знаний;
- профессиональных навыков;
- коммуникативных навыков;
- управленческих навыков, в том числе инновационности и устойчивости к изменениям, являющихся разновидностью навыков, и также требующих оценки и развития» [16].

М.Ю. Сафронов к указанным компетенциям относит следующие знания и навыки (таблица 1.2) [17].

Таблица 1.2 – Категории компетенции персонала и составляющие

Категории компетенции	Составляющие
Общие знания	Знания, полученные в результате базового образования и самообразования
Профессиональные знания	Знания, полученные в процессе профессиональной деятельности, имеющие непосредственное к ней отношение
Профессиональные навыки	Навыки, необходимые для осуществления функциональных обязанностей, соответствующих занимаемой должности
Коммуникативные навыки	Навыки презентации и самопрезентации; Навыки ведения переговоров и делового общения; Навыки работы в команде; Навыки управления конфликтами.
Управленческие навыки	Навыки управления временем; Навыки планирования; Навыки управления проектами; Навыки управления информацией; Навыки управления.

То, что именно будет выступать предметом процесса обучения будет зависеть от того, какой персонал будет являться объектом обучения: новичок; сотрудник с малым опытом, профессионал; управленец или исполнитель и так далее.

«Что касается целевой направленности обучения персонала, то существует множество целей обучения сотрудников компании. Перечислим некоторые из них:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;

- подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;
- подготовка к продвижению по службе;
- знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе» [19].

Цели обучения на предприятии с точки персонала и руководства значительно отличаются.

«Цель обучения персонала с точки зрения учредителя это, прежде всего:

- организация и формирование персонала управления;
- формирование умений понимать, определять и решать текущие проблемы в организации;
- воспроизводство и интеграция персонала предприятия;
- адаптация персонала;
- внедрение нововведений в организации, без сопротивления им со стороны персонала» [13].

«Цели непрерывного образования с позиции работника: поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации; приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы; развитие способностей в области планирования и организации производства» [13].

«Обучение персонала дает возможность сотрудникам: повысить качество работы, изжив устаревшие методы работы; повысить уровень своей профессиональной квалификации для выполнения новых, более сложных профессиональных заданий; повысить эффективность и увеличить объем текущей работы; развить навыки общения с другими людьми, необходимые для налаживания хороших взаимоотношений с клиентами» [1].

Подавляющее большинство предприятий сегодня даже и не рассчитывает на то, что полученное молодыми специалистами образование сразу позволит им включиться в работу. Поэтому организация процесса дополнительного обучения персонала непосредственно на предприятии просто необходима.

«Существует несколько факторов, определяющих необходимость и значимость обучения персонала» [5].

Представим эти факторы графически (Рисунок 1.3).

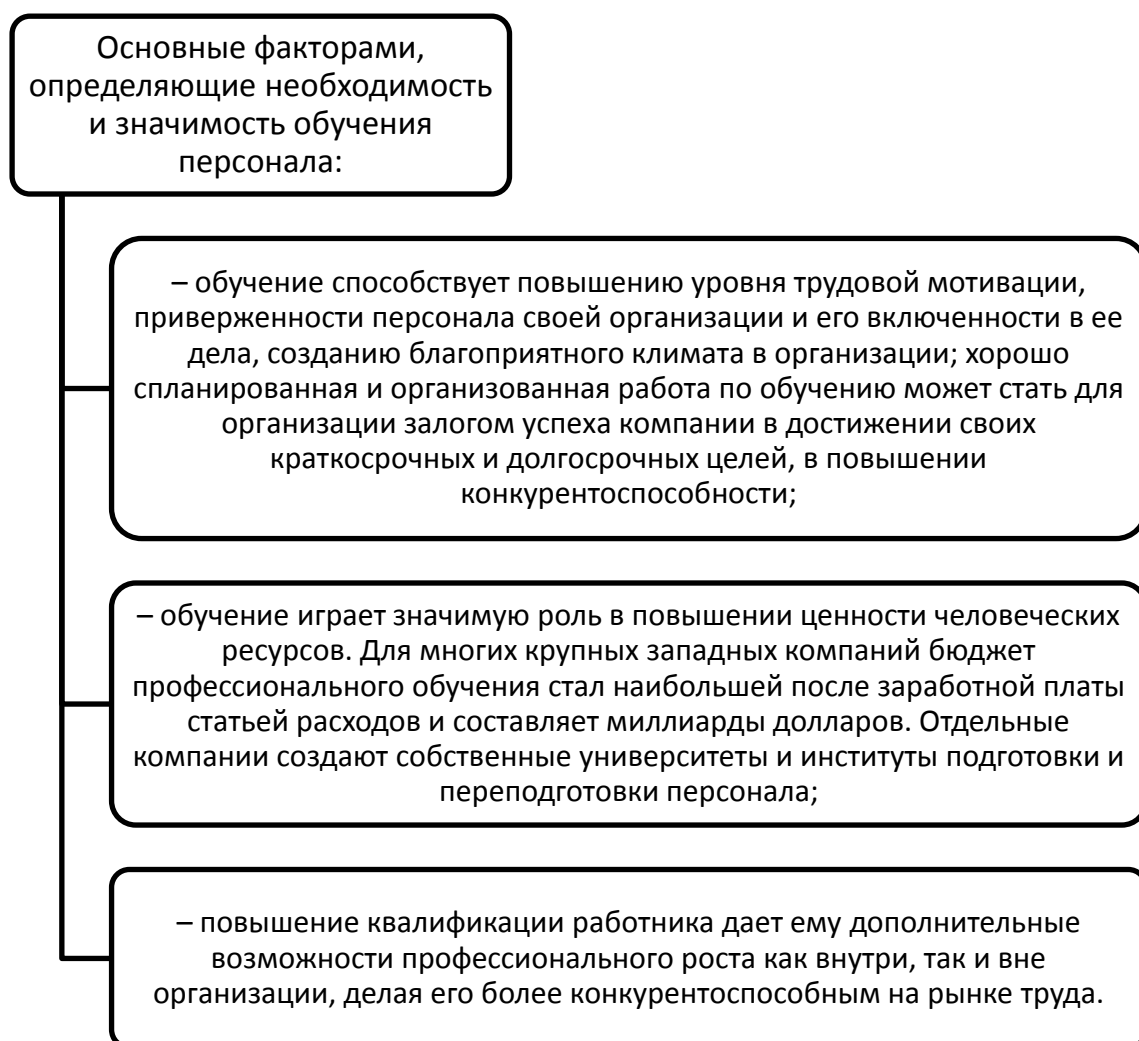


Рисунок 1.3 – Факторы, определяющие необходимость обучения персонала
Важность непрерывного образования подтверждают несколько основных факторов (рисунок 1.4) [13].



Рисунок 1.4 – Факторы, влияющие на непрерывность процесса обучения персонала предприятия

«Для того чтобы обучение было действительно эффективно, его основу должны составлять следующие принципы:

- 1) обратной связи;
- 2) практической отработки получаемых знаний и навыков;
- 3) переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- 4) востребованности результатов обучения;
- 5) формирования и поддержания высокой мотивации к обучению;
- 6) учета исходного уровня знаний обучающихся» [5].

Наиболее распространенные подходы к оценке обучения персонала заключаются в заполнении персоналом анкет или интервью.

Помимо этого, к наиболее распространенным методам оценки процесса обучения персонала можно отнести наблюдение, статистический анализ, самоотчет, тестирование и тому подобное.

Особый интерес для нас представляет анализ нетрадиционных методов оценки эффективности обучения персонала, таких как:

- методика Дональда Киркпатрика;

- методика Джека Филипса;
- методика бипараметрической оценки;
- оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки типа BSC, KPI.

«Модель Киркпатрика, предполагает оценку по четырем уровням» [9].

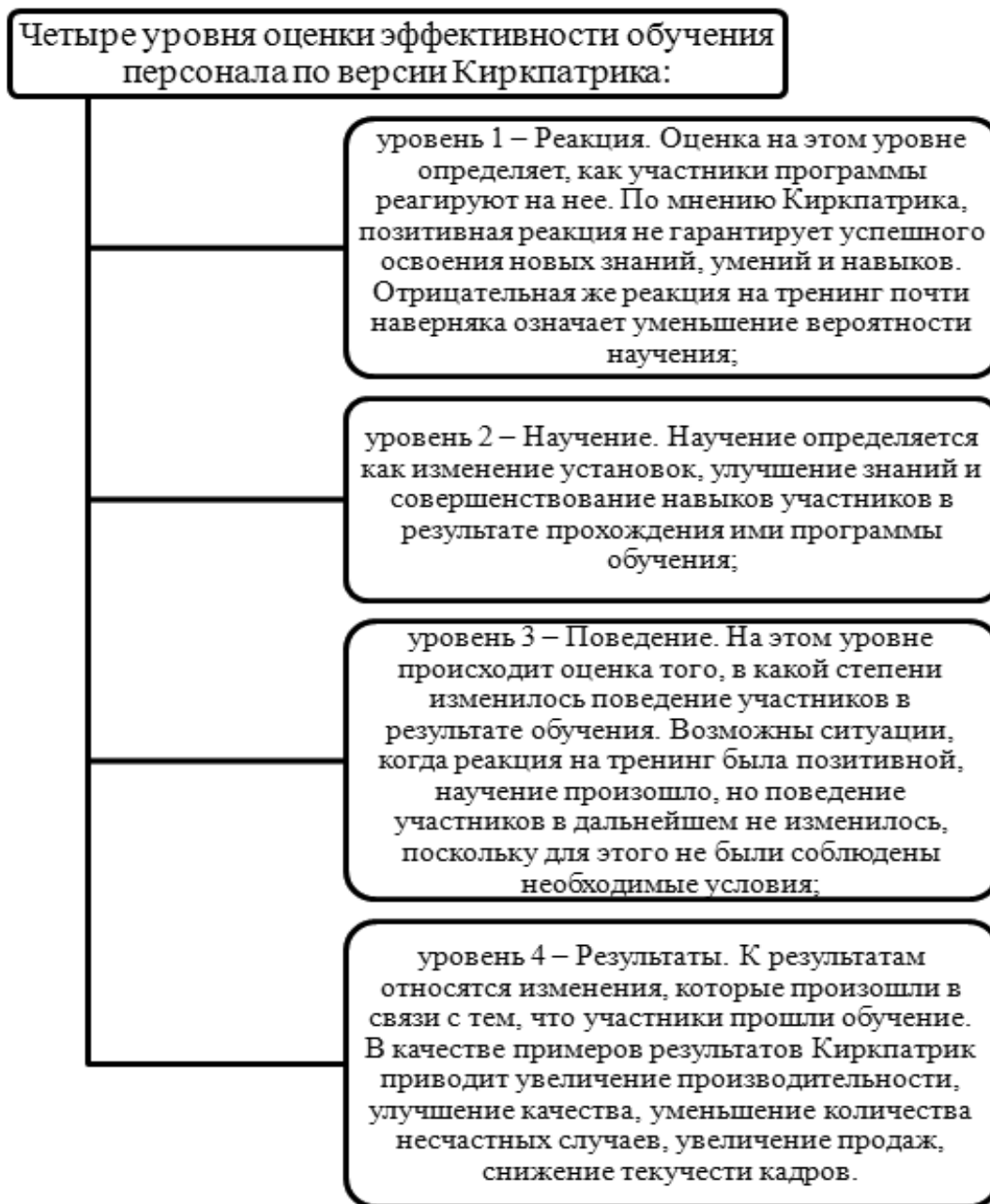


Рисунок 1.5 – Методика оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика

«Методика Джека Филипса предполагает использование различных формул для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (ROI)» [9].

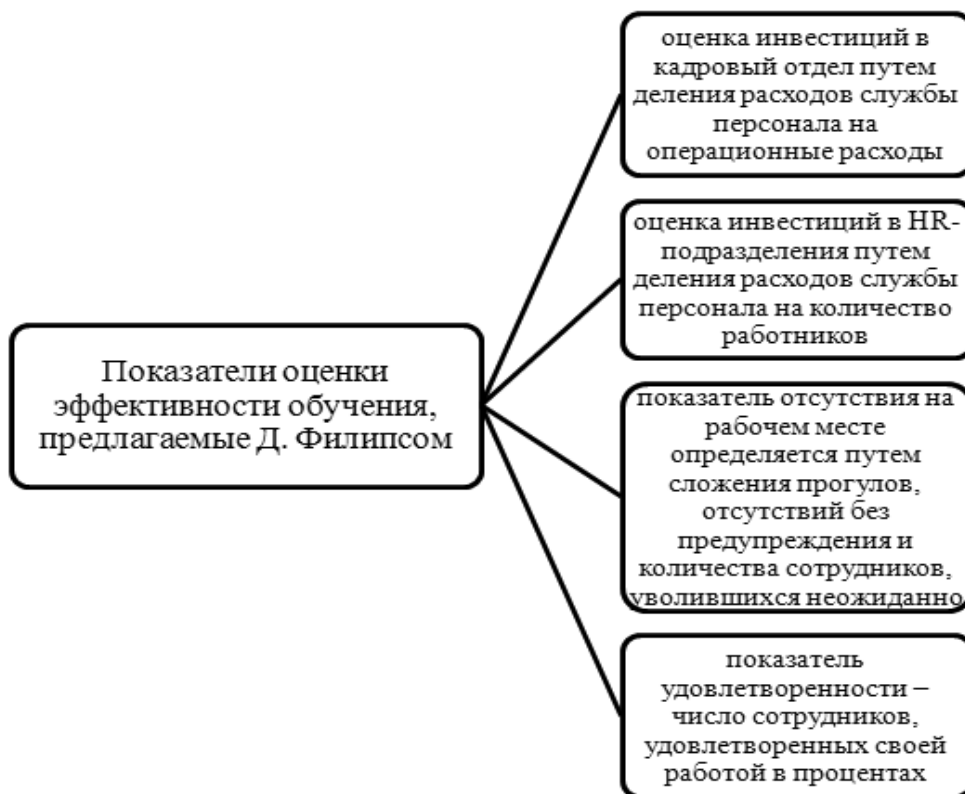


Рисунок 1.6 – Методика оценки эффективности обучения Д. Филиппса

Бипараметрический метод оценки Мак Ги. Мак Ги рассматривает результативность и эффективность обучения, и как их оптимальное сочетание – производительность обучения.

Оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки типа BSC, KPI происходит путем оценки отдельных направления развития компании. В современном менеджменте применяются комплексные системы оценки, включающие ряд частных показателей, отражающих эффективность подразделений. Можно отметить применимость каждой из этих моделей для решения задач оценки эффективности процесса обучения персонала, выделив подраздел, отвечающий за обучение и определенный набор целевых показателей.

«В заключении систематизируем и сгруппируем показатели результативности и эффективности обучения персонала» [6].



Рисунок 1.7 – Система критериев результативности обучения персонала

Таблица 1.3 – Показатели эффективности обучения персонала предприятия

	Возврат на знания (ROK)	Эффективность обучения (ROI)
Подразделения, принимающие участие в расчете эффективности	Экономический отдел; отдел маркетинга; менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу
Желаемые конечные результаты, позволяющие принять решения выбора показателя расчета эффективности обучения персонала	Увеличение объема товаров/услуг; сокращение затрат; повышение степени удовлетворенности клиентов; повышение качества товаров и услуг; рост производительности; рост степени удовлетворенности сотрудников; сокращение текучести персонала.	Сокращение поставщиков образовательных услуг; уменьшение показателя стоимости часа обучения; повышение мотивации сотрудников; сокращение времени обучения; сокращение времени от выявления потребности до проведения обучения; уменьшение времени отрыва обучающихся.
Показатели измерения эффективности процесса обучения	1. Уровень внедрения. 2. Уровень компетенции. 3. Уровень удовлетворения	Показатели времени и затрат

Следует сразу сделать акцент на том, что виды, формы и методы обучения персонала предприятия не являются синонимами и подразумевают разные по своему признаку классификации обучения персонала предприятия.

«Прежде всего, различаются три вида основных обучения персонала на предприятии, а именно: подготовка кадров; повышение квалификации кадров; переподготовка кадров» [15].

«Подготовка персонала – это планомерное и организованное обучение персонала и выпуск квалифицированных кадров, которые владеют совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения» [15].

«Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности» [15].

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

Как видим, признаком деления обучения персонала предприятия на виды является его цель, другими словами то, на что направлено проведение обучение персонала предприятия.

«В рыночных условиях необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд предприятия определяет сам работодатель. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, регламентирующей права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров, он проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в своей организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором и трудовыми соглашениями» [4].

Если говорить о формах обучения, то в литературе можно встретить две различные классификации, поскольку в данном случае классификация может быть осуществлено по двум основным признакам: место проведения обучение персонала и форма организации обучения.

«Основными формами подготовки кадров на производстве является индивидуальная, групповая, курсовая» [7].

«При индивидуальной форме обучения ученик прикрепляется к квалифицированному рабочему или инструктору. Наставник обучает ученика наиболее эффективным методам выполнения работ по данной профессии. Теоретические знания ученик должен получать самостоятельно, изучая специальную литературу. Могут проводиться консультации мастерами или специалистами цеха. Иногда для учеников проводятся общие теоретические занятия. Срок обучения – 2 – 6 мес. После окончания подготовки ученик сдает экзамен квалификационной комиссии. К положительным сторонам индивидуальной формы обучения относят возможность одновременно готовить большое количество учеников нужных для производства профессий, подготовка проводится непосредственно на рабочем месте. Недостатком данной формы обучения является отсутствие системы в подготовке» [7].

«При бригадной (групповой) форме обучения теоретическая подготовка проводится специалистами в оборудованном помещении для всей группы, а производственное обучение осуществляется индивидуально, на рабочих местах. Курсовая форма обучения характеризуется более глубокой теоретической подготовкой. Курсы могут быть с отрывом или без отрыва от производства. Производственное обучение производится как в учебной группе, так и на рабочих местах» [7].

«Курсы создаются в целях повышения навыков, технических знаний рабочих. Продолжительность учебы 3—6 мес. После окончания учебы рабочий сдает квалификационный экзамен, по результатам которого ему повышается разряд. Курсы целевого назначения создаются, когда намечается внедрение новой

техники, освоение новой технологии или продукции. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их производственного профиля. Освоение вторых профессий позволяет лучше использовать оборудование, рабочую силу. Овладение вторыми профессиями обязательно при переходе на коллективные формы организации труда» [7].

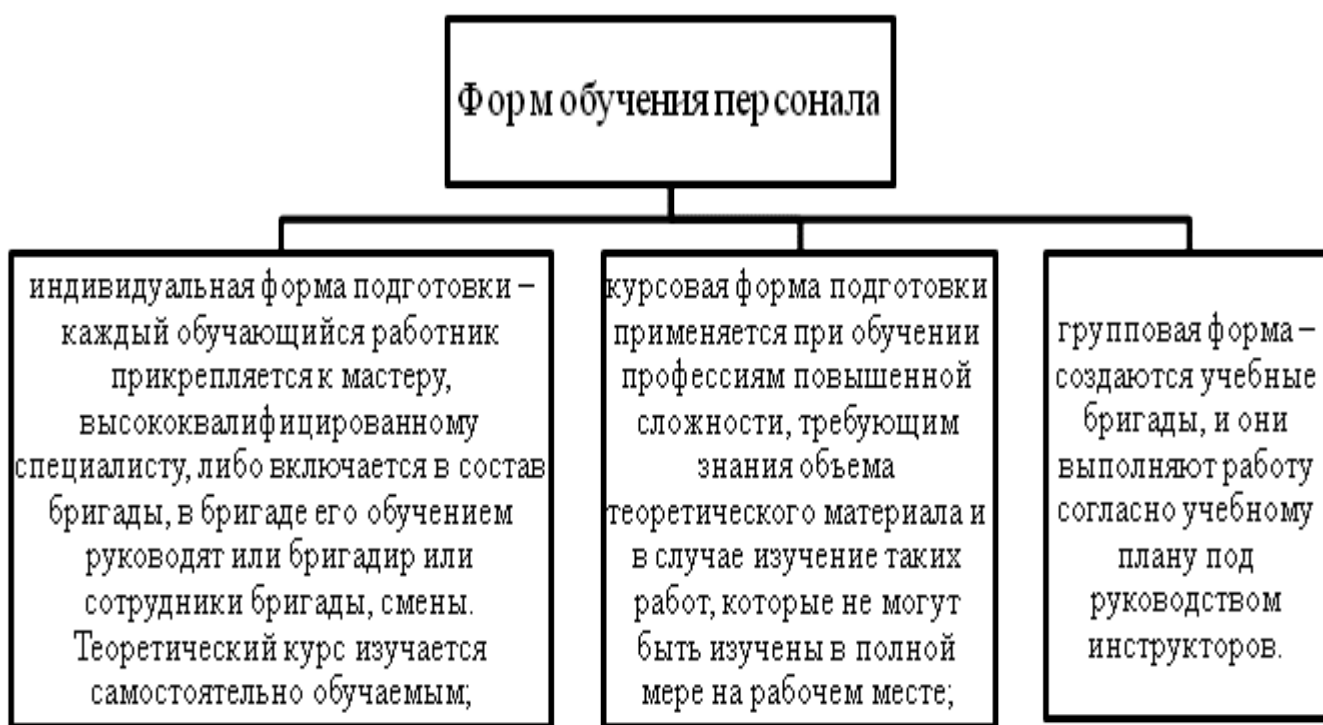


Рисунок 1.8 – Формы обучения персонала предприятия

«Кроме того следует различать внутренние, то есть без отрыва от производства и внешние формы обучения персонала, то есть с отрывом от производства» [5].

Как будет происходить обучение персонала на предприятии – на рабочем месте или же с отрывом от производства – определяется прежде всего тем, какие именно методы обучения персонала будут использованы.

«Методы обучения персонала – способы, при которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками, разделяют на две большие группы: на рабочем месте и вне рабочего места» [5].

Приведем методы обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (таблица 1.4) [8].

Таблица 1.4 – Методы обучения персонала на рабочем месте

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте
2	Производственный инструктаж	Введение в специальность, адаптация и так далее
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места
4	Использование работников в качестве стажеров	Обучение и ознакомление работника при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Определенные формы обучения персонала на предприятии возможны только на рабочем месте. При этом наоборот, теоретическая подготовка не будет эффективно осуществлена в производственных условиях.

«Основными преимуществами обучения на рабочем месте являются меньшая стоимость; большая приспособленность содержания и времени обучения к потребностям организации; включение в процесс непрерывного обучения значительного числа работников; большие возможности индивидуализации подготовки» [5].

«Основные недостатки обучения на рабочем месте: возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения; возможная недостаточная методическая подготовка, отсутствие опыта и авторитета у обучающихся; узкопрофессиональная направленность обучения» [5].

«Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки» [8].

Таблица 1.5 – Методы обучения персонала вне рабочего места

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических, методических и практических знаний
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении задач	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях и при ведении переговоров
6	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктор или тренирует другого относительно основ его деятельности
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций
9	Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы
10	Дистанционное обучение	Предполагает использование современных информационных и телекоммуникационных технологий. Данный вид обучения экономит время и средства, поскольку позволяет не отвлекать работника посылая его на обучение в другую организацию

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относятся: опытное или эмпирическое обучение; демонстрация и практика под руководством; программируемое обучение; обучение с помощью компьютера [10].

В современных условиях, кроме традиционных форм обучения, существует еще целый ряд прогрессивных методов обучения (таблица 1.6) [18].

Таблица 1.6 – Современные методы обучения персонала

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Модульное обучение	Оно представляет собой отдельную и самостоятельную часть какой-либо системы обучения, например, завершённый фрагмент занятия, направленный на развитие необходимого навыка. При этом в модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, навыки и умения, которые предполагается получить. Очевидное преимущество модульного обучения - возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.
2	Кейс-обучение	Разбор практических ситуаций из опыта деятельности организации (case-study) популярен в финансовой, маркетинговой и управленческой сферах. Рассмотрение кейсов означает анализ и групповое обсуждение теоретических и практических ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма или ролевой игры.
3	Метафорическая игра	Ее участники учатся вырабатывать новые формы деятельности и изменять установки поведения. Основная задача метафорической игры - найти новый способ решения задачи. Уникальность данного метода заключается в том, что для описания деловой ситуации берется метафора. Это могут быть сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.
4	Сторителлинг	Заключается в том, чтобы с помощью "мифов" и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в ней. Данный метод действенен уже в процессе подбора персонала на вакантные должности, когда интервьюер рассказывает о компании, таким образом подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре.
5	Метод shadowing	Обучать таким образом можно персонал любого уровня. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность побыть "тенью" - стать свидетелем двух-трех дней из жизни действующего руководителя. Сотрудник наблюдает и фиксирует значимые моменты в работе, получая информацию о том, каковы особенности данной должности, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи предстоит решать.
6	Secondment	Это разновидность ротации персонала. Сотрудника "командируют" на другое место работы (в другой отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно данный метод приветствуют компании, в которых ограничены возможности продвижения сотрудников и развития у них дополнительных навыков.
7	Метод buddying	Заключается в том, что за специалистом закрепляется buddy, то есть партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях сотрудника, за которым он закреплен (в первую очередь связанных с освоением новых навыков, во вторую - с выполнением текущих профессиональных обязанностей). Метод buddying предполагает объективную и честную обратную связь. В такой форме работы нет "старшего" и "младшего", наставника и подопечного. Обратную связь можно предоставлять и после совещаний, планерок, дискуссий.

Каждый из этих методов обучения персонала имеет как достоинства, так и недостатки. Наиболее распространены, конечно, те методы, при которых большое внимание уделяется практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

Так или иначе, при планировании обучения в каждой организации необходимо учитывать немало факторов. Выбор метода зависит от цели обучения – должен ли сотрудник в первую очередь получить новые знания, выработать новые навыки или ценности. Если же целей несколько, и они слабо согласуются между собой, то необходимо использовать несколько методов обучения.

Вывод: Таким образом, обучение персонала предприятия – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом необходимыми для выполнения поставленных руководством задач знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников.

Объектом обучения персонала являются различные категории работников предприятия, а субъектом их компетенции. Цели обучения персонала с точки зрения учредителей предприятий и самого персонала различаются. Первые получают возможность повысить свою квалификацию, а значит увеличить заработок, вторые – получают подготовленный для эффективного исполнения поставленных задач коллектив, лояльный компании.

Для достижения целей обучения персонала требуется подобрать подходящие методы и технологии. Поэтому, далее были рассмотрены существующие в настоящее время виды, формы и методы обучения персонала предприятия.

Различают три основных вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. Существует несколько форм обучения: индивидуальная форма подготовки; курсовая форма; групповая форма. Кроме того, следует различать внутренние и внешние формы обучения персонала.

К основным методам обучения на производстве относятся: направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; ротация; использование

работников в качестве ассистентов, стажеров; наставничество; подготовка в проектных группах. Методы обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки: чтение лекций; программированные курсы обучения; конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством; метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики; деловые игры; тренинг; самостоятельное обучение.

В современных условиях, кроме традиционных методов обучения, появился еще целый ряд прогрессивных методов обучения, таких как, например, сторителлинг, метод shadowing, Secondment, метод buddying и так далее. Отличительной особенностью наиболее современных методов обучения персонала является то, что они максимально приближены к профессиональной реальности.

1.2 Особенности деятельности страховых агентов в России

Услуги, которые представляют страховые агенты, стали довольно востребованными населением и организациями благодаря конъюнктуре современной Российской рыночной экономики. Однако, первые основы предоставления страховых услуг были заложены в России еще в начале 1920-х годов.

Предоставлением страховых услуг могут заниматься как физические лица, так и коммерческие организации, имеющие определенный статус.

«В настоящее время закон «Об организации страхового дела в РФ» определяет общие требования к этой профессии: агентами страхования могут быть лица, которые постоянно проживают на территории РФ и выполняют свою деятельность в соответствии с условиями трудового контракта или договора» [24).

Как правило, большая часть страховых агентов работает на основании агентского соглашения или доверенности.

«Агентами страхования должны быть лица, постоянно проживающие на территории РФ и выполняющие свою работу в соответствии с условиями трудового договора или контракта. Большинство таких сотрудников работают на основании доверенности и агентского соглашения» [24].

Таким образом, можно выделить несколько особенностей правового положения страхового агента – физического лица (рисунок 1.9).

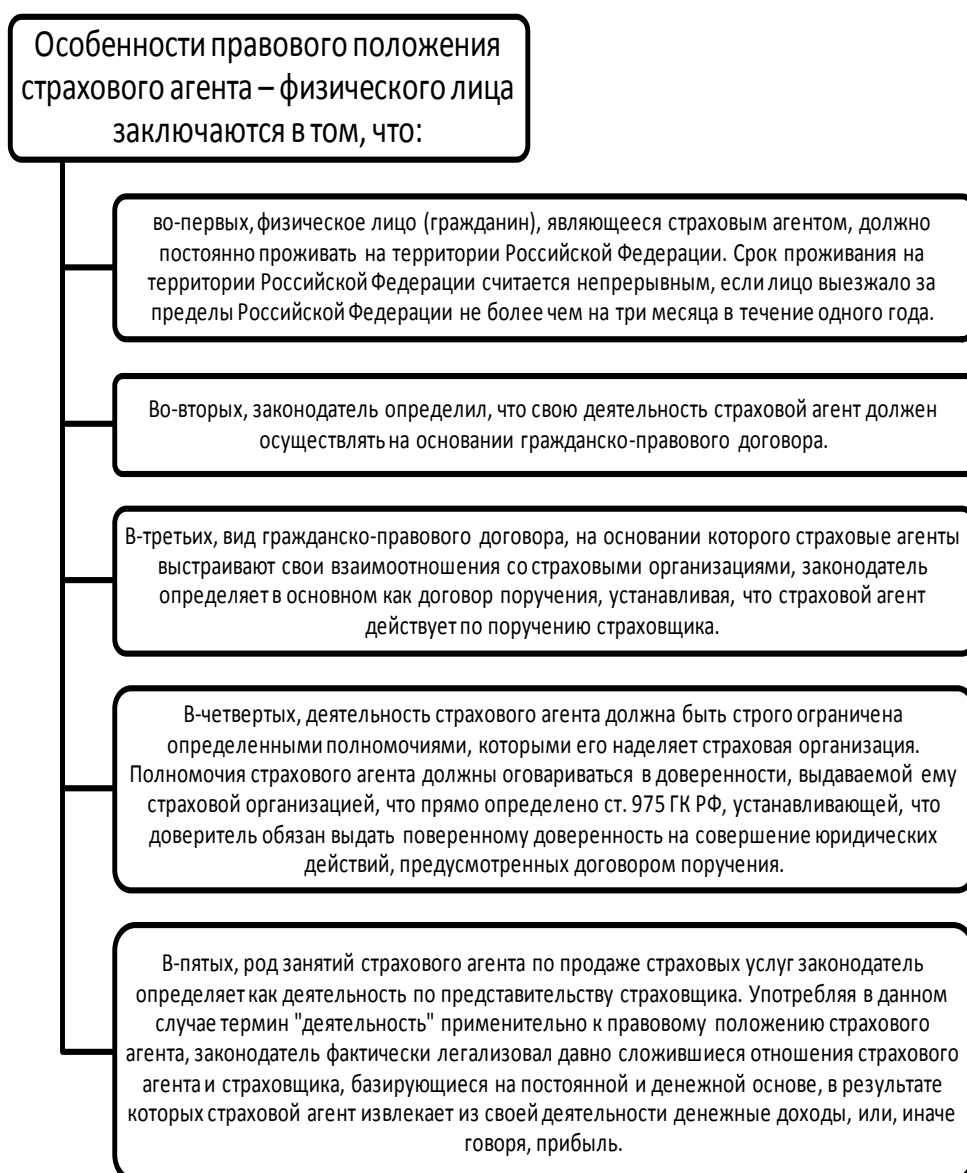


Рисунок 1.9 – Особенности правового положения страхового агента – физического лица

Основная цель страхового агента – это привлечение как можно большего количества клиентов, которые, готовы купить полисы, подписать договоры личного или имущественного страхования.

«Стратегия достижения результатов требует посредничества профессиональных, компетентных сотрудников, умеющих быстро найти клиента, побудить его подписать необходимые документы и уплатить взнос. Страховщик, то есть фирма, которая берет агента на работу, заинтересован в максимальной осведомленности населения о своей деятельности» [24].

Помимо этого, можно выделить еще несколько дополнительных (сопутствующих) видов деятельности, которыми занимаются страховые агенты (рисунок 1.10).



Рисунок 1.10 – Дополнительные (сопутствующие) виды деятельности страховых агентов

Перечень дополнительных направлений деятельности страховых агентов не будет исчерпывающим, поскольку каждая организация принимает самостоятельное решение по поводу того, как именно и какой объем полномочий она будет предоставлять своим агентам.

Основная часть деятельности страхового агента, конечно, строится на взаимоотношениях со своими клиентами (страхователями), то есть лицом или организаций, которые решили застраховать свое имущество.

В настоящее время наиболее эффективными схемами продаж страховых услуг в России являются поиск клиентов среди своего ближайшего окружения, а также так называемые «холодные звонки», то есть общение по телефону с совершенно незнакомым людьми из базы потенциальных клиентов.

На рынке страховых услуг результат зависит не только от количества реализованных полисов, по которым наиболее выгодные и перспективные тарифы, но и от эффективно реализованной рекламной кампании страховой организации.

В России часто агенты фирм – страховщиков создают свои отдельные сайты или самостоятельно публикуют информацию о своих услугах через печатные средства массовой информации.

Что касается профессиональных навыков страховых агентов, то к ним, как правило, предъявляют стандартные требования, которыми должны обладать деловые люди. Страховой агент должен быть, прежде всего, коммуникабельным, целеустремленным и работоспособным. Также возможна подготовка страховых агентов буквально «с нуля», то есть то так называемой ускоренной схеме.

«В России обучение специалистов осуществляется в ходе стажировки. На этой стадии происходит «отсев» тех, кто по каким-либо причинам успел разувериться в положительных перспективах этой работы. Во многих страховых компаниях развита система наставничества.

Малоопытные специалисты работают с уже сформированной клиентской базой («страховым портфелем»), но в ходе дальнейшего трудовой деятельности набирают собственный круг заказчиков и выходят «в свободное плавание» [17].

Отдельно стоит отметить, что положительным фактором является, если у страхового агента имеется высшего юридическое или экономическое образование. Однако, это не единственный фактор, который свидетельствует о компетентности и грамотности страхового агента. Для того, чтобы стать страховым агентом, необходимо быть своего рода психологом, чтобы понять конкретные потребности клиента, а также ненавязчиво убедить своего клиента в целесообразности покупки страхового полиса.

Дольно часто возникают различного рода споры между клиентами и страховыми компаниями. Одной из основных причин по которой возникают споры является невнимательность клиента при прочтении договора на оказание услуг.

Отношения между страховым агентом и клиентом должны носить постоянный характер, быть основаны на доверии, помощи и взаимовыгодном сотрудничестве.

Поэтому крайне важно, чтобы страховой агент своевременно проявлял инициативу и постоянно поддерживал свою репутацию на высоком уровне. Также страховому агенту просто необходимо использовать аналитические способности: правильно оценивать платежеспособность клиентов, которые, готовы приобрести страховой полис и сотрудничать со страховой компанией в дальнейшем.

Страховым агентам совершенно не обязательно находиться весь день в своем офисе. У каждого страхового агента может быть своя индивидуальная коммерческая стратегия по страхованию, которая может и не укладываться в рамки обычного 8-ми часового рабочего дня. На самом деле встречи и любые переговоры с клиентом страховой компании возможны практически в любое время.

Как правило, эффективных результатов добиваются именно те страховые агенты, которые проводят свой рабочий день в постоянных разъездах, то есть на деловых переговорах, семинарах и форумах и так далее.

Чаще всего в агентском договоре указывается совсем небольшой размер оклада страхового агента, размер которого является фиксированным, а большую часть его заработка составляет вознаграждения за проданные полисы.

Как правило, размер выплачиваемого вознаграждения устанавливается как адвалорная величина, то есть в процентном соотношении от стоимости договора страхования. Срок, в который производятся выплаты, может быть установлен на конкретную дату либо средства перечисляются периодически в оговоренном порядке.

В соответствии с агентским договором страховой агент представляет интересы страховщика (страховой компании) и осуществлять деятельность по вышеописанным направлениям.

«В качестве основных обязанностей и ответственности страховой компании (принципала) в договоре прописывают: представление типовых форм полиса обязательного (добровольного) страхования; консультирование по услугам и ценам; возмещение расходов, выдачу доверенности; принятие отчета о проделанной работе» [17].

Обычно в страховом договоре обозначают следующие права: право на своевременное получение страховым агентом вознаграждения, и, в случае необходимости, консультаций; право свою деятельность через посредника (субагента) и др.

В страховом договоре также предусматриваются: порядок решения споров со страховой компанией; форс-мажорные обстоятельства и ответственность сторон.

Что касается положений субагентского договора, то в страховании по своему содержанию он может напоминать соглашение, с учетом разницы в юридическом статусе контрагентов и в названии.

В данном случае, страховой агент является работодателем субагента, причем часто страховая компания не имеет к субагенту никакого отношения.

Деятельность по оказанию страховых услуг требует мобилизации интеллектуальных и волевых качеств сотрудников. Страховые агенты занимаются продажей страховых полисов и консультированием клиентов с использованием знаний в области экономики, психологии и юриспруденции.

Вывод: Таким образом, страховой агент – это по большому счету продавец страховых услуг от имени компании – страховщика. Однако рассматривать страхового агента в настоящее время лишь как продавца, на наш взгляд, не совсем корректно, поскольку роль и функции страхового агента гораздо шире.

Страховой агент – это, прежде всего, представитель страховщика, но помимо этого он также выполняет функции маркетолога услуг или рекламодателя. В некоторых случаях страховой агент может выступить как страховой эксперт, а также может участвовать в разработке новых страховых услуг. Однако, основная функция страхового агента – это, прежде всего, продажа страховых полисов.

Страховыми агентами могут являться как физические лица, так и юридические лица.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала организаций

Во многих странах ежегодно организации уделяют довольно много времени обучению и переподготовке своего персонала. Обучение персонала в развитых странах в настоящее время является целой индустрией, которая может сравниться по своим масштабам с системой общего образования.

В настоящее время происходит расширение масштабов системы подготовки персонала организаций, которое связано с новыми, более жесткими условиями конкуренции на мировом рынке товаров и услуг.

Поэтому, в настоящее время, в области организации обучения кадров организаций лидирующие позиции занимают многопрофильные корпорации,

которые действуют не только в отраслях наукоемких технологий, но также и на рынке услуг, к которому относится и деятельности по страхованию.

«Наибольшее развитие система обучения персонала организации получила в Японии, где даже принят специальный закон о профессиональном обучении персонала организации. Это объясняется тем, что в Японии довольно мощной движущей силой развития национальной экономики является система развития человеческих ресурсов, которая позволяет обеспечивать довольно эффективную подготовку и использование такого персонала, который довольно гибко адаптируется на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, отличается высокой вовлеченностью в структуру деятельности организаций, заинтересован в стабильном и эффективном развитии организации» [3].

В Японии наблюдается увеличение доли крупных предприятия, то есть с количеством персонала более тысячи человек, которые активно занимаются внешним и внутренним обучением своего персонала. В Японии первостепенное внимание уделяется внутреннему обучению согласно особенностей и традиций по обеспечению постоянства става кадров организаций.

«Обучение персонала в Японских организациях представлено следующими основными направлениями: организация обучения персонала на рабочем месте, которое реализуется как правило через систему наставничества; обучение в учебных центрах – организации направляют свой персонал в специализированные учебные заведения для подготовки по различным программам (например, MBA) или для освоения специальных технологий, которые используются только в данной организации (например, «Тойота»); и, наконец, немаловажная роль отводится системе самообучения персонала» [12].

«В современной Японии наиболее развитыми направлениями являются обучение на рабочем месте и самообучение, однако, при этом организуются курсы обучения вне работы, которые носят краткосрочный характер и предназначены лишь для отдельных категорий сотрудников и по конкретным темам, которые необходимы персоналу для профессионального роста» [3].

В Японии обучение персонала организаций носит непрерывный характер. Часто на японских предприятиях обучения персонала осуществляется путем перемещения специалистов с одного рабочего места на другое, но в рамках профессиональной области деятельности. Этот метод получил в Японии название «опережающее профессиональное обучение». Наиболее часто этот метод используется на Японских предприятиях при внедрении новых технологий.

В Японии внедрена система пожизненной профессиональной подготовки, которая подразумевает выделение пяти уровней подготовки персонала: базисная подготовка персонала, переподготовка персонала организации по развитию способностей; повышение квалификации персонала; профессиональная подготовка персонала, и, наконец, подготовка инструкторов и наставников.

В настоящее время в Японии довольно сильно развита система по профессиональной переподготовке персонала, что связано со стремлением предотвращения безработицы среди людей среднего и пожилого возраста. В эту систему профессионально обучение и трудоустройство. Что касается повышения квалификации персонала, то в этом плане в Японии профессиональное обучение с учетом региональных потребностей.

Таким образом, все особенности Японской системы обучения персонала организаций основываются на методах использования и регулирования рабочей силы организаций с целью обеспечения высокого уровня внутриорганизационной конкуренции.

Рассмотрим теперь опыт обучения персонала организации в США.

В США также стараются придерживаться принципа непрерывности при организации системы обучения персонала организаций. Это связано с тесной взаимосвязью между результатами труда персонала и предоставления сотрудникам возможности прохождения обучения за счет организации, то есть ценность отдельного работника определяют размер средства, которые будут выделены на его обучение и развитие.

На обучение персонала американские организации тратят довольно большие временные, финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Так, например, у компании «IBM» расходы на обучение своего персонала доходили до одного миллиарда долларов, а у компании «Ford» до 500 млн. долл. [15].

Это связано с тем, что необходимая квалификация и уровень развития персонала непосредственно сказываются на финансовых результатах деятельности организации. Залог успешной деятельности организации на рынке во многом определяется уровнем знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала персонала организации.

Выпускники колледжей, которых нанимают организации США, проходят очень серьезную программу профессиональной адаптации. Эта программа включает несколько стадий: набор персонала; обучение персонала перед началом работы; ориентацию персонала; обучающую подготовку персонала; адаптацию персонала; назначение на должность; оценку персонала [15].

Вся эта система направлена на обеспечение максимального соответствия подготовки персонала своим должностям. Сроки действия — это программы, как правило, составляют до 18 месяцев. Основное внимание уделяется обучению персонала, в ходе которого молодой сотрудник посещает различные семинары по изучению особенностей производственного процесса.

В США также организована система постоянного обучения персонала организаций по специализированным программам компании, как правило в крупных компаниях. Характерен опыт компании «АйБиЭм» (IBM): постоянное повышение квалификации сотрудников проводится по программам корпорации, на него отводится 5% рабочего времени [12].

В основе организации системы обучения персонала многих американских компаний лежат три основных принципа: непрерывность процесса обучения персонала, связанная с ускорением темпов развития, модернизации техники и изменения технологий; практическая направленность обучения персонала; использование в основном активных методов обучения персонала организаций.

В целом затраты на обучение персонала в США сопоставимы с затратами на среднее и высшее образование.

В Германии также довольно развита система внутрифирменного обучения, включающая сопроводительные меры по ходу обучения с учетом развития технологий и техники. Обучение проводится как в организациях так в межорганизационных образовательных учреждениях. Основной целью обучения персонала организаций в Германии – приспособление квалификации персонала к изменяющимся обстоятельствам, и подготовка к выполнению дополнительных функций.

Содержание системы обучения в Германии является единство: система образования + профессиональное обучение персонала на самом предприятии + система занятости [15].

Во Франции активно развивается система стратегического управления подготовкой персонала. Об этом говорит тот факт, что практика отдельных организаций по обучению своего персонала смещается в сторону внутрифирменного обучения без отрыва от производственной деятельности. Организации проявляет себя как пользователи, производители и организаторы знаний, они определяют рамки и правила, по которым обучение персонала приобретает обновленное содержание. Это позволяет организациям Франции адаптироваться к непредвиденным рыночным условиям и изменениям технологий [3].

Что касается обучения страховых агентов, то на Западе популярностью пользуются бизнес-школы при университетах, где будущие агенты проходят интенсивные тренинги по поиску клиентов и повышению продаж.

В России система обучения персонала организаций по отдельным параметрам достаточно схожа с Японской моделью обучения кадров. Однако, существуют различия в реализации методов обучения персонала организации по ряду причин, например, по причине различия Японской и Российской системы мотивации персонала организаций к обучению.

В Российских организациях обучение персонала осуществляется, как правило, по четырем основным направлениям: подготовка новых сотрудников; переподготовка персонала; обучение сотрудников вторым, как правило, смежным профессиям; повышение квалификации персонала на различных курсах.

Обучение персонала в России, также как в других странах, осуществляется с помощью внутреннего и внешнего обучения. Например, в таких крупных российских компаниях как АО «Газпром», АО «Северсталь», АО «Мечел», АО «МТС», АО «ОХК «Уралхим» и др., осуществляется планирование обучения персонала на год, составляются планы, которые консолидируются подразделениями по управлению персоналом, которые заключают ученические договоры с персоналом и с контрагентами на обучение [12].

Также российские организации проводят и внеплановое обучение персонала за счет компании. Обучение персонала за счет средств организации является довольно эффективным мотивирующим фактором для персонала, который повышает степень лояльности сотрудников к организации и а служит дополнительным средством снижения уровня текучести персонала, поскольку довольно часто организации заключают дополнительное договора к трудовому договору с сработником, прошедшим обучение за счет организации, в котором обязуют работника проработать в организации определенный период времени или в случае расторжения трудового договора по инициативе самого работника возмещать стоимость обучения, которое оплатила организация.

В ведущих крупных российских компаниях система профессионального обучения персонала является неотъемлемой составной частью корпоративного обучения, а образовательные подразделения этих компаний называются корпоративными университетами или корпоративными учебными центрами. Подобные университеты развиваются в Российской государственной страховой компании (Росгосстрах), АО «Лукойл», АО «МАШ», АО «Северсталь», АО Фирмы ЦВ «Протек», АО «РУСАЛ» и т. д. [16].

В «Росгосстрах-Подмосковье», обучение персонала направлено на тренировку умений и навыков; формирование стремления к совершенствованию профессионального уровня. Одной из задач в этой организации является создание мотивационной среды к профессиональной деятельности, а также развитие коммуникативных навыков. Коммуникация корректирует представления и отношения людей и играет огромную роль в формировании мотивов деятельности.

Анализ работы страховых агентов показывает, что они часто не владеют необходимым набором коммуникативных навыков, долго адаптируются. Поэтому при планировании обучения персонала основной акцент делается на создании доброжелательных отношений между обучаемыми и обучающими. Это позволяет уже удовлетворить потребность сотрудников в признании их состоятельности в профессиональном деятельности, создает условия для самореализации и тем самым мотивирует совершенствование деятельности. В ходе обучения персонала организация постоянно учитывает внешнюю мотивацию персонала, т. е. что нужно осуществить для того, чтобы привлечь персонал к обучению, а также внутреннюю мотивацию, т. е. факторы, побуждающие персонал поддерживать свои начинания в нужном направлении. Помимо этого, также учитываются жизненный опыт страховых агентов, их ожидания и факторы, которые инициируют реализацию профессиональных и личных целей, такие как социальный статус работника, повышение квалификации, заработная плата и т. д. [16].

На федеральном уровне уже с 2003 года действует Корпоративный университет Росгосстраха, который, аналогичен учебным центрам других крупных организаций Российской Федерации [16].

Вывод: Таким образом, можно выделить основные наиболее распространенные методы, применяемые в настоящее время как в российских, так и в зарубежных организациях: организация системы постоянного обучения по специализированным программам компании – метод, распространенный среди

крупных компаний. Данному направлению по обучению персонала свойственно постоянное повышение квалификации персонала, которое проводится по программам предприятий и на него отводится примерно 5% рабочего времени персонала организаций; система наставничества – обучение непосредственно на рабочем месте в процессе работы, которое предусматривает работу обучающегося работника вместе с опытным сотрудником компании и под его руководством; обучение в различных учебных центрах – в этом случае организации направляют сотрудников в специализированные учебные заведения для подготовки по различным программам или для освоения специальных технологий, используемых только в данной организации.

Вывод по главе 1

Таким образом, обучение персонала предприятия – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом необходимыми для выполнения поставленных руководством задач знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей и наставников.

Объектом обучения персонала являются различные категории работников предприятия, а субъектом их компетенции. Цели обучения персонала с точки зрения учредителей предприятий и самого персонала различаются.

Различают три основных вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала. Существует несколько форм обучения: индивидуальная форма подготовки; курсовая форма; групповая форма. Кроме того следует различать внутренние и внешние формы обучения персонала.

В современных условиях, кроме традиционных методов обучения, появился еще целый ряд новых прогрессивных методов обучения, таких как, например, сторителлинг, метод shadowing, Secondment, метод buddying и так далее. Отличительной особенностью наиболее современных методов обучения

персонала является то, что они максимально приближены к профессиональной реальности.

В результате изучения особенностей деятельности страховых агентов в России было выяснено, что страховой агент – это по большому счету продавец страховых услуг от имени компании – страховщика. Однако рассматривать страхового агента в настоящее время лишь как продавца, на наш взгляд, не совсем корректно, поскольку роль и функции страхового агента гораздо шире. Страховой агент – это, прежде всего, представитель страховщика, но помимо этого он также выполняет функции маркетолога услуг или рекламодателя. В некоторых случаях страховой агент может выступить как страховой эксперт, а также может участвовать в разработке новых страховых услуг. Однако, основная функция страхового агента – это, прежде всего, продажа страховых полисов. Страховыми агентами могут являться как физические лица, так и юридические лица.

Анализ отечественного и зарубежного опыта обучения персонала организации позволил сделать следующий вывод о том, что наиболее распространенными методами, применяемыми в настоящее время как в российских, так и в зарубежных организациях являются: организация системы постоянного обучения по специализированным программам компании – метод, распространенный среди крупных компаний. Данному направлению по обучению персонала свойственно постоянное повышение квалификации персонала, которое проводится по программам предприятий и на него отводится примерно 5% рабочего времени персонала организаций; система наставничества – обучение непосредственно на рабочем месте в процессе работы, которое предусматривает работу обучающегося работника вместе с опытным сотрудником компании и под его руководством; обучение в различных учебных центрах – в этом случае организации направляют сотрудников в специализированные учебные заведения для подготовки по различным программам или для освоения специальных технологий, используемых только в данной организации.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО СОГАЗ»

2.1 Характеристика деятельности АО «Согаз»

Страховая Группа «СОГАЗ» основана в 1993 году и является одним из крупнейших в России страховщиков федерального уровня. Предоставляет более 100 программ страхования для частных лиц и предприятий самых разных сфер деятельности.

Надежность и финансовая устойчивость компаний Группы «СОГАЗ» подтверждена ведущими международными и российскими рейтинговыми агентствами. Качественная перестраховочная защита рисков, а также размеры страховых резервов и собственного капитала делают СОГАЗ одним из самых надежных страховщиков в стране и гарантируют клиентам Группы высочайший уровень страховой защиты.

Группа «СОГАЗ» является признанным лидером в сфере корпоративного страхования. Нам доверяют свою страховую защиту системообразующие российские корпорации и их работники. В числе клиентов СОГАЗа – Группа «Газпром», ОАО «РЖД», ПАО НК «Роснефть», Госкорпорация «Росатом», Госкорпорация «Ростех», ПАО «Северсталь», «Евраз Групп», ПАО «Силовые машины», ПАО «Объединенные машиностроительные заводы», а также тысячи других предприятий и организаций.

Страховая Группа «СОГАЗ» – это высокопрофессиональная команда специалистов, обладающая уникальным для рынка опытом, знаниями и технологиями. Компании Группы входят в состав ведущих профессиональных союзов и объединений и принимают активное участие в развитии российского страхового рынка.

Миссия компании состоит в предоставлении широкого комплекса услуг, которые бы обеспечили надежность и стабильность. Учитывая все вышеперечисленные моменты, работа с компанией предельно проста, а большое

количество разнообразных программ позволяет с легкостью застраховать необходимый предмет.

Миссия направлена исключительно на потребителей, содержит в себе обозначение основных конкурентных преимуществ: широкий ассортимент, простота, гарантия.

Организационная структура АО «Согаз» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура АО «Согаз»

Организация имеет линейно-функциональную структуру, где все отделы напрямую подчиняются директору филиала. Согласно мнению специалистов, линейно-функциональная структура управления имеет следующие достоинства:

- оперативность в принятии и реализации принятых решений;
- наличие относительной простоты при выполнении управленческих функций;
- очень четко выраженная ответственность.

Но имеется и большое количество недостатков:

- обладает разобщенностью горизонтальных связей в системах предприятия,

– система имеет большое количество контактов с сотрудниками, что способствует информационной перегрузке,

– удлиняется процесс принятия и реализации решений, поскольку исполнение их происходит «сверху вниз», а иногда и «растекается» по горизонтальным контактам,

– имеет очень жесткую систему, изменение которой невозможно.

Учитывая плюсы и минусы, данный тип структуры оптимален для АО «СОГАЗ», поскольку для организации характерно разделение труда персонала по узким функциям, где каждый сотрудник отвечает за определенную сферу деятельности, влияющую на совокупный результат компании.

Далее в таблице 2.1 предлагается рассмотреть экономические показатели деятельности АО «Согаз» в динамике за последние 3 года.

Таблица 2.1 – Показатели экономической деятельности АО «Согаз»

Наименование показателей	ед. изм.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темпы роста, в % 2017 г. к	
					2015г.	2016г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции	тыс. руб.	45 569	48 182	48 864	107	101
Себестоимость продукции, работ, услуг	тыс. руб.	30 143	31 098	31 147	103	100
Среднесписочная численность работающих	чел.	154	160	181	117	113
Фонд оплаты труда, тыс.руб./год	тыс. руб.	5 343,8	5 616	6 678,9	125	119
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	34,7	35,1	36,9	106	105
Среднегодовая производительность труда	тыс. руб.	296	301	270	91	90
Чистая прибыль	тыс. руб.	15 426	16 084	16 717	108	104
Рентабельность продаж	%	33,9	33,4	34,2	105	102

Приведенные в таблице данные позволяют сформулировать ряд выводов. В динамике за последние 3 года наблюдается увеличение выручки на 7%. Вместе с тем увеличиваются объемы чистой прибыли и наблюдается незначительный рост себестоимости оказываемых услуг.

Следует отметить, что для специфики деятельности АО «Согаз», которое специализируется на предоставлении услуг эффективным является снижение себестоимости оказания услуг в динамике лет за счет оптимизации процессов. Однако фактически себестоимость возросла на 3%.

Анализируя показатели по персоналу, можно отметить, что численный состав персонала АО «Согаз» увеличился за 3 года на 17%, при этом фонд оплаты труда возрос на 25%.

Исходя из представленных данных можно сделать вывод о том, что выручка возросла за счет количественного увеличения штата, при этом рентабельность продаж осталась практически на том же уровне. Затраты на персонал возрастают не пропорционально эффективности работы.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Согаз»

Инструментом анализа факторов внешней среды является PEST-анализ (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – PEST-анализ

Фактор	Оценка	Вероят.	Влияние
ПОЛИТИКА			
Вхождение в ВТО: повышение конкуренции	-3	0,2	-0,6
Государственное регулирование сферы бизнеса: искоренение «серых» схем	+3	0,4	+1,2
Реформы в области обязательного страхования: расширение перечня услуг страхования, введение новых видов страхования и пр.	+4	0,4	+1,6
Итого	+2,2		
ЭКОНОМИКА			
Снижение рентабельности предприятий: выживают только те, кто активно развивается	-1	0,3	-0,3
Увеличение покупательской возможности: приобретение имущества	+3	0,4	+1,2
Гибкая политика банков в отношении кредитования: упрощение условий выдачи кредитов	+3	0,3	+0,9
Итого	+1,8		

Фактор	Оценка	Вероят.	Влияние
СОЦИУМ			
Рост культуры страхования среди населения	+5	0,4	+2
Возрастание уровня жизни: приобретение большего количества благ и повышение покупательской способности населения	+3	0,3	+0,9
Итого			
ТЕХНОЛОГИИ			
Развитие информационных технологий: сокращение издержек на производство услуг при помощи автоматизации бизнес-процессов	+1	0,4	+0,4
Рост популярности онлайн-услуг: повышение онлайн-продаж	+3	0,6	+1,8
Итого		+2,2	

Вхождение в ВТО позволяет государствам-участникам осуществлять коммерческую деятельность на территории Российской Федерации на более лояльных условиях в отношении ведения документации и налоговых сборов. Этот фактор может оказать негативное влияние на АО «Согаз», поскольку может вызвать рост конкуренции.

Государственное регулирование сферы бизнеса заключается в отслеживании законности производимых сделок бизнесов разных масштабов, а также в наложении крупных штрафов за несоблюдение законодательной базы. Данный фактор позитивен в отношении деятельности АО «Согаз», поскольку деятельность компании федерального масштаба абсолютно прозрачна для государства, в то время как регулирование и устранение нелегальных организаций или тех, кто не в полной мере следует закону, сузит конкуренцию на рынке.

Реформы в области обязательного страхования регулируется также государством. Введение определенных видов страхования обязательными способствует увеличению спроса на страховые услуги среди населения.

Снижение рентабельности предприятий – тенденция, которая стимулирует предприятия бизнеса любого масштаба активно развиваться.

На сегодняшний день уровень конкуренции достаточно высок, и зачастую предложение товаров или услуг превышает спрос, в связи с чем функционировать эффективно удастся лишь тем организациям, которые обладают очевидными конкурентными преимуществами.

Увеличение покупательской способности благоприятно влияет на деятельность организации, поскольку купленное движимое и недвижимое имущество подлежит страхованию, что увеличивает спрос на услуги АО «Согаз».

Фактор гибкой политики банков в отношении кредитования коррелирует с фактором увеличения покупательской способности. Кредитование имущества, купленного в кредит является также распространенной практикой.

Рост культуры страхования среди населения – тенденция в социуме, благоприятно влияющая на имидж страховых компаний в целом, а также на уровень их продаж. Чем более обоснованы и понятны услуги страховых компаний для населения, тем выше их популярность и спрос на них.

Возрастание уровня жизни влияет на АО «Согаз» в том же формате, что и фактор увеличения покупательской способности.

Развитие информационных технологий позволяет сократить издержки на производство услуг при помощи автоматизации различных бизнес-процессов: ведение CRM-систем, учет заработной платы и рабочего времени и т.д.

Рост популярности онлайн-услуг позволяет страховым компаниям, имеющим собственный сайт или приложение расширить возможности для покупателей, когда для сделки нет необходимости в физическом присутствии клиента, а можно получить договор на услуги через личный кабинет онлайн.

Чтобы представить влияние сфер на деятельность АО «Согаз», необходимо изобразить профиль внешней среды на основании таблицы 1 (рисунок 2.2).

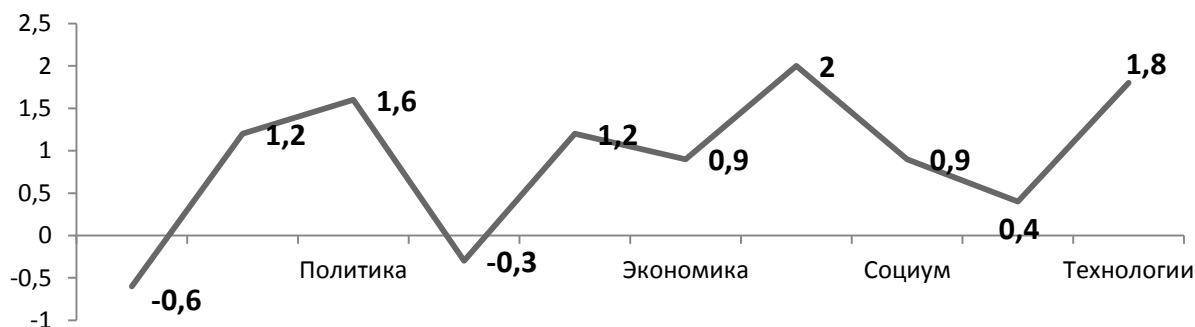


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды АО «Согаз»

Таким образом, по данным PEST-анализа видно, что все факторы внешней среды оказывают на деятельность организации позитивное влияние. Это подтверждает ее готовность к изменениям изнутри, которые могут способствовать усилению позиции на рынке, а также приобретению дополнительных конкурентных преимуществ.

Анализ микросреды позволит произвести анализ 5 сил Портера, где факторы ближайшей внешней среды оцениваются по пятибалльной шкале (рисунок 2.3).

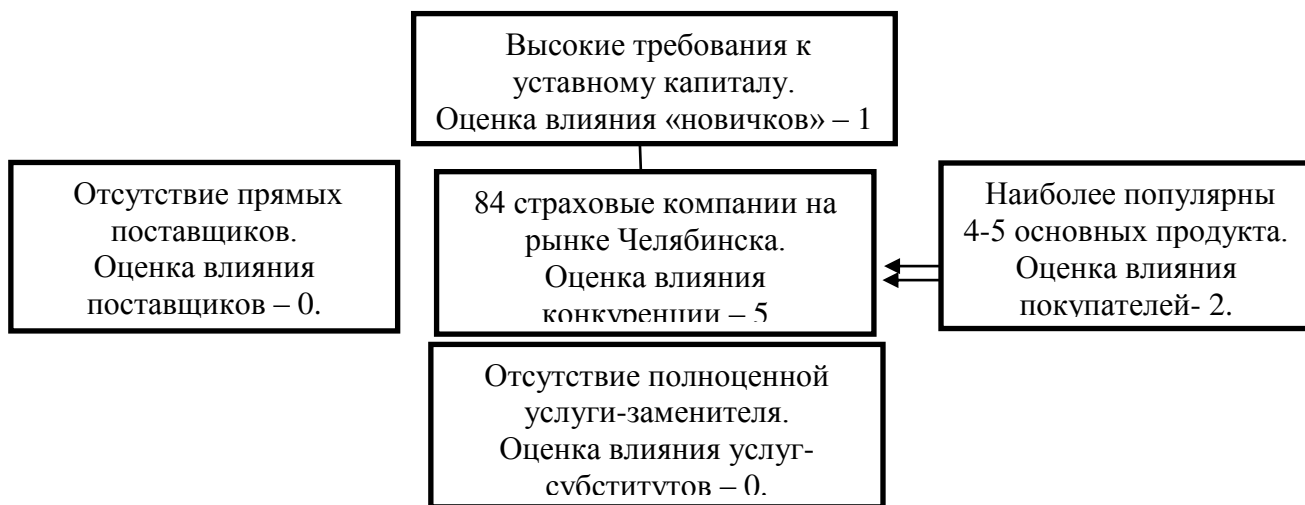


Рисунок 2.3 – 5 сил Портера

Данные анализа микросреды демонстрируют, что поставщики и услуги-заменители не оказывают никакого влияния на деятельность организации ввиду отсутствия таковых. Незначительное влияние оказывают новые игроки рынка, поскольку законодательством установлены высокие входные барьеры. Покупатели также имеют малую долю влияния, поскольку продукты страховых компаний достаточно однотипны. Наибольшее внимание в микросреде необходимо уделить именно внутриотраслевой конкуренции, так как на

сегодняшний день рынок страховых услуг очень насыщен, и компании вступают в конкурентную борьбу за лидерство.

Страховая группа «СОГАЗ» является универсальным страховщиком и оказывает страховые услуги по всем направлениям как физическим, так и юридическим лицам. Однако, в своей деятельности компания выделяет два ведущих направления: имущественное страхование (корпоративные клиенты) и личное страхование (ДМС), в меньшей степени «СОГАЗ» уделяет внимание ОСАГО, страхованию жизни (рисунок 2.4).

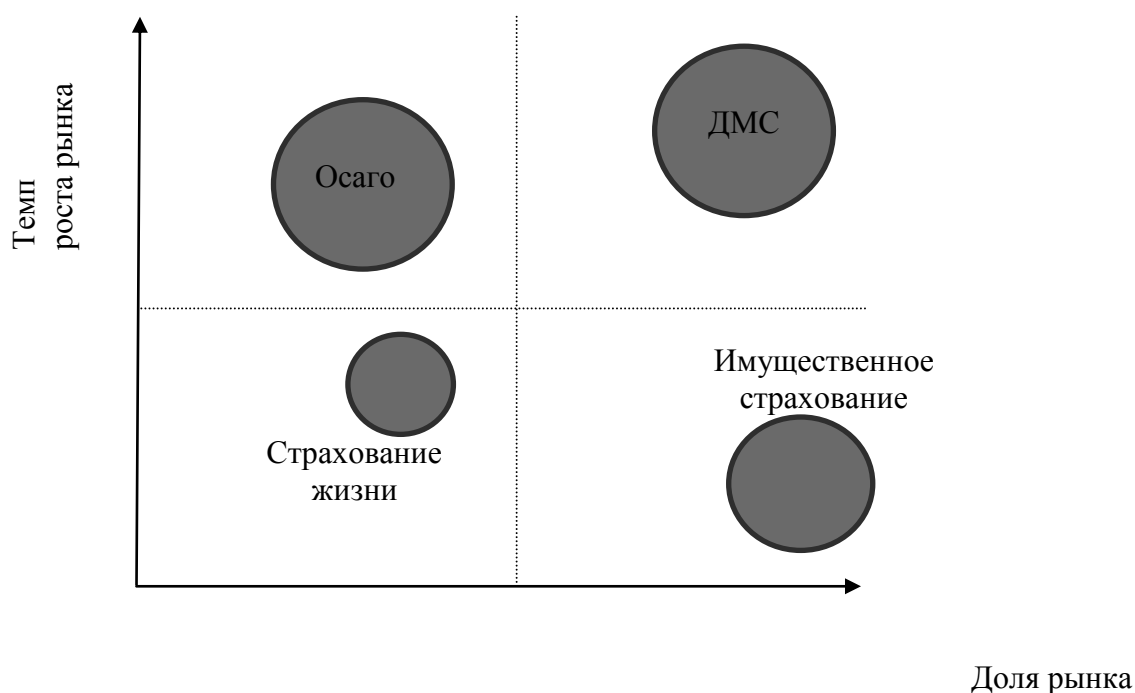


Рисунок 2.4 – Матрица BCG

По данным матрицы BCG имущественное страхование приносит наибольшую прибыль для АО «Согаз», и, согласно классификации является «дойной коровой». «Звезды» – это ДМС, услуга с самым высоким темпом роста рынка, которая при должном внимании со временем перейдет в категорию «дойных коров». Осаго на данный момент является «трудными детьми», и требует максимальное количество внимания от руководителей, поскольку способны потенциально принести много прибыли организации, однако доля занимаемого рынка очень мала. Наименее рентабельная группа услуг – страхование жизни, его доля также является наименьшей по данным рисунка 5. Несмотря на то, что ОСАГО относится к

категории «трудные дети», занимаемая данной услугой доля рынка достаточно высока. Такую же долю рынка занимает продажа дополнительного медицинского страхования, что является не совсем корректным с точки зрения управления и можем привести к убыткам. Рекомендуется также значительно расширить долю рынка имущественного страхования, поскольку именно оно приносит наибольшую долю выручки.

Информация о элементах внутренней среды содержится в 7С Маккинси (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – 7С Маккинси

Центром принятия управленческих решений в АО «Согаз» является офис в Москве. Главный офис координирует работу филиалов, предоставляет бюджеты, планы по развитию, презентует цели, стратегии, принятые высшим руководством. Степень самостоятельности филиалов незначительна, однако при корректном обосновании необходимости изменений допускаются небольшие отклонения в имеющихся планах.

Специфика страховой сферы заключается в том, что деятельность непосредственно страховых агентов не требует специальной квалификации и определенного образования. Для успешного осуществления деятельности необходимо базовое понимание услуги страхования, знание нормативно-правовых актов в сфере, а также развитые коммуникативные навыки и навыки делового общения.

Следует отметить, что большинство сотрудников компании – страховые агенты. Их трудовая деятельность в большей степени сопряжена с контактами среди потребителей, однако ряд вопросов согласовываются при их участии с другими функциональными подразделениями (юристы, менеджер по персоналу, бухгалтер).

Ценности компании не регламентированы, однако среди негласных ценностей, разделяемых как руководством, так и служащими – партнёрские отношения, адаптивность, открытость по отношению к клиентам.

7С Маккинсине выявил явных противоречий в системе управления АО «СОГАЗ». Однако следует отметить, что специфика сферы страховых услуг подразумевает непрерывную актуализацию знаний и более прозрачную систему обмена информации.

Для анализа внутренней среды организации в сравнении с ее конкурентами необходимо произвести SNW-анализ (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – SNW-анализ

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S	N	W
1.	Бизнес стратегия	✓	✗	
2.	Персонал			
	2.1. Компетенция персонала	✗	✓	
	2.2. Квалификация работника	✗	✓	
	2.3. Наличие программы обучения		✗	✓
	2.4. Мотивация персонала		✓	✗

3.	3. Маркетинг			
----	--------------	--	--	--

Окончание таблицы 2.3

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S	N	W
	3.1. Конкурентоспособность компании	✓	✗	
	3.2. Предоставляемые услуги	✓	✗	
	3.3. Уровень маркетинга		✓✗	
4.	Ценовая политика	✓	✗	
5.	Корпоративная культура			
	5.2. Интеллектуальная концепция организации, включая ее миссию, ценности, цели существования	✓	✗	
6.	Степень вертикальной интеграции	✓	✗	
7.	Инновации		✓	✗

Для анализа была проанализирована деятельность одного из конкурентов АО «Согаз» (✓) - ООО «Ингосстрах» (✗).

По данным, приведенным в SNW-анализе, можно сделать вывод, что работа с персоналом не является конкурентным преимуществом АО «СОГАЗ». Компания уступает своему конкуренту в уровне компетенций персонала, его квалификации, а также по наличию программ обучения. При этом среди сильных сторон можно отметить бизнес-стратегию, уровень мотивации персонала, предоставляемые услуги, ценовая политика, а также интеллектуальную концепцию.

Построим матрицу SWOT-анализа. При построении матрицы образуются четыре поля (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Матрица SWOT-анализа ООО «Согаз»

	<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформированная инфраструктура розничного страхования 2. Высокодоходный сектор 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая клиенториентированность 2. Высокий уровень рисков 3. Недостаточный уровень
--	---	---

	корпоративного страхования 3. Прочные отношения с кредитными организациями	квалификации персонала
Возможности: 1. Возрастание культуры страхования 2. Рост популярности онлайн-услуг 3. Увеличение покупательской способности населения	Развитие страхового ритейла; рост страховой емкости; внедрение новых продуктов совместно с банками; привлечение средств для модернизации	Повышение ориентации на клиента и уровня квалификации персонала для удержания позиций на рынке
Угрозы: 1. Нестабильность финансового рынка 2. «Серые» схемы в бизнесе 3. Снижение рентабельности предприятий	Сглаживание негативного эффекта от убыточности в корпоративном страховании большим запасом прочности; развитие риск-менеджмента;	Разработка маркетинговой политики для поддержания благоприятного имиджа компании

Таким образом, произведенный анализ позволил разработать стратегии для АО «Согаз», которые совмещают в себе ее сильные, слабые стороны с возможностями и угрозами внешней среды.

Сконцентрировать внимание предлагается на проблеме, которая находится на пересечении слабых сторон и возможностей внешней среды. Для АО «Согаз» рекомендуется стратегия повышения ориентации на клиента и одновременное повышение уровня квалификации персонала, а именно страховых агентов, поскольку они вносят основной вклад в функционирование компании.

По данным анализа можно сделать вывод, что внешняя среда оказывает в целом благоприятное влияние на деятельность АО «Согаз». Значение положительно влияющих факторов превосходит значение отрицательных, что является благоприятной основой для изменений в организации. Среди факторов внешней среды можно привести изменяющиеся законодательные нормы, которые влияют на содержание деятельности персонала.

Наибольшее влияние в микросреде оказывает конкуренция на рынке страховых компаний. Ряд компаний присутствуют достаточно давно, имеют положительную репутацию и занимают значительную долю рынка. Это является движущей силой для АО «Согаз» при подготовке проекта изменений.

Проведенный SNW-анализ в сравнении с конкурентами подтверждает проблемы с квалификацией персонала, которая напрямую влияет на качество предоставляемых организацией услуг. Обучение персонала в рамках предоставления страховых услуг играет колоссальную роль и определяет эффективность от деятельности организации в целом. В связи с этим в качестве основной стратегии развития в рамках SWOT-анализа было принято взять стратегию повышения уровня квалификации персонала.

2.3 Кадровый аудит АО «Согаз»

Для более подробного изучения работы с персоналом в АО «СОГАЗ» необходимо произвести кадровый аудит по основным направлениям: возрастной, половой состав, уровень образования и категории персонала.

Состав сотрудников АО «СОГАЗ» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Состав персонала

Показатели	Количественная характеристика	
	Количество, чел.	Процент %
Всего работающих	181	100
Женщины среди работающих	157	87
Мужчины среди работающих	24	13
Работники с высшим образованием	38	21
Работники с общим средним образованием	25	14
Работники со средним специальным образованием	112	62
Работники с незаконченным высшим образованием	6	3
Руководители	12	7
Специалисты	151	83
Служащие	18	10

По данным таблицы 2.5 можно сделать вывод, что 87% от общего числа работающих занимают женщины (рисунок 2.6).

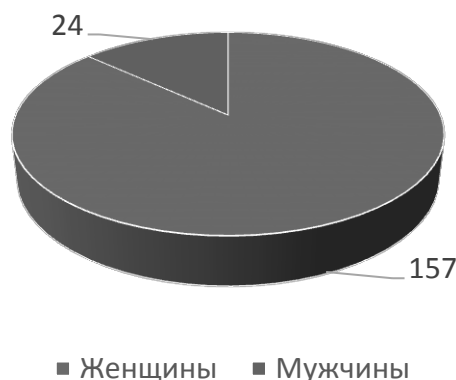


Рисунок 2.6 – Структура персонала по половому признаку, чел

По состоянию на 01.01.2018 г. численность работников АО «СОГАЗ» составляет 181 сотрудников. В организации работают:

- в возрасте от 18-25 лет – 34 человек, или 19%;
- в возрасте от 26-36 лет – 59 человек, или 33%;
- в возрасте от 37-50 лет – 72 человек, или 40%;
- в возрасте старше 50 лет – 16 человек, или 8% (рисунок 2.7).

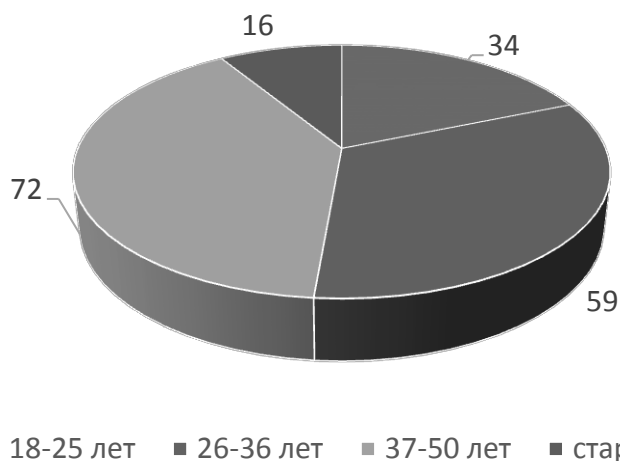


Рисунок 2.7 – Структура персонала по возрасту, чел

Средний возраст работников на 01.01.2018 года составляет 36 лет.

По данным анализа можно сделать вывод, что в АО «СОГАЗ» преимущественно молодой и активный коллектив.

Качественный состав работников организации по образованию распределился следующим образом:

– с высшим образованием – 38 человек, или 21% от общей численности работников организации;

– со средним специальным образованием – 112 человек, или 62% от общей численности работников организации;

– с общим средним образованием – 25 человек, или 14% от общей численности работников организации;

– с неоконченным высшим – 6 человека, или 3% от общей численности работников организации (рисунок 2.8).

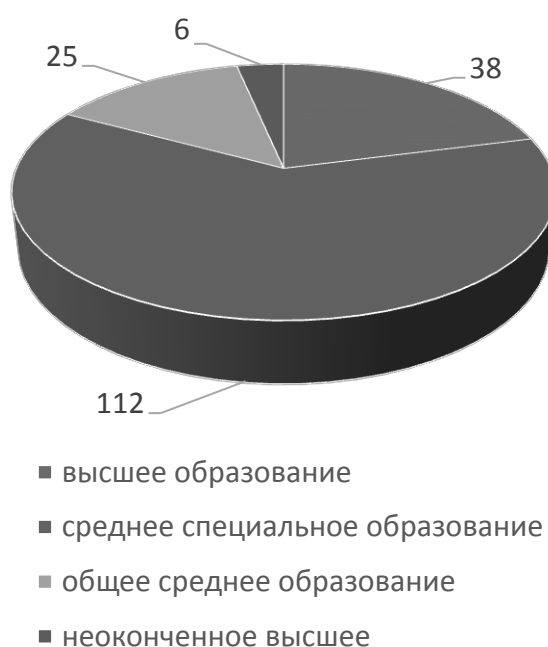


Рисунок 2.8 – Структура персонала по уровню образования

Наибольший удельный вес имеет категория работников со средним специальным образованием в связи со спецификой сферы страхования.

Динамика персонала по стажу работы представлена на рисунке 2.9.

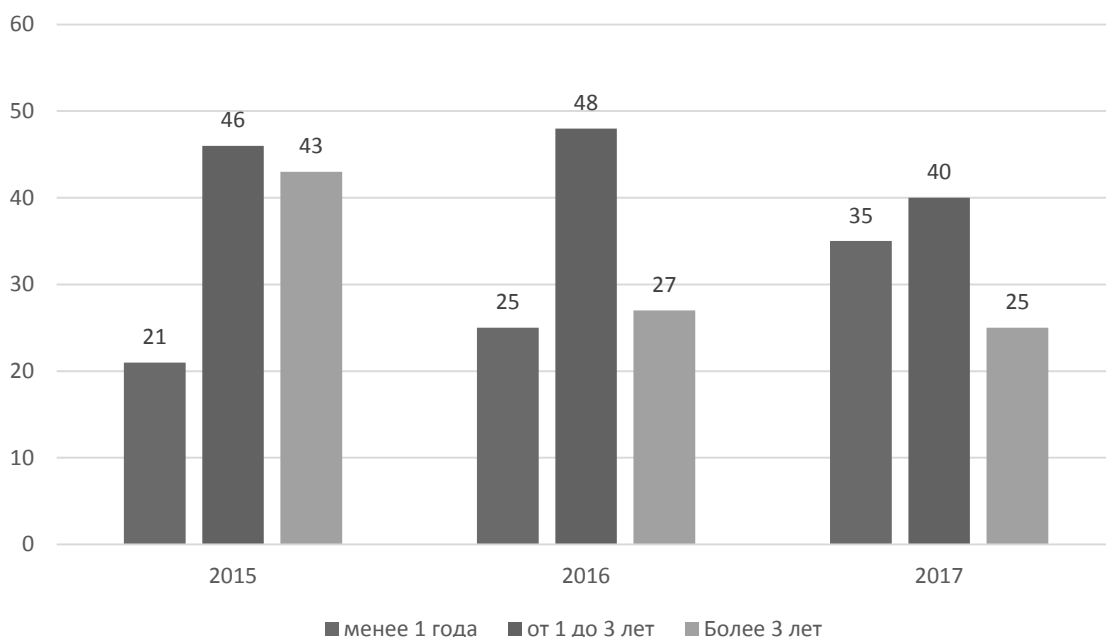


Рисунок 2.9 – Динамика изменений персонала по стажу работы, %

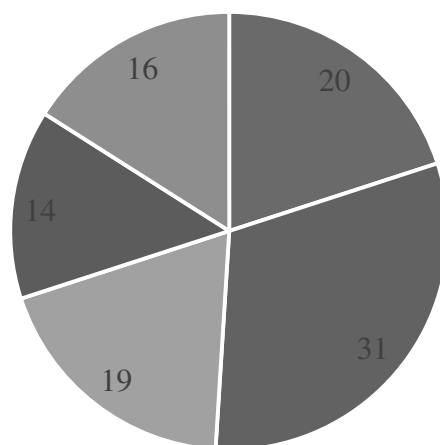
По данным рисунка 8 можно сделать вывод, что в динамике за 3 года значительно возросла категория со стажем до одного года, в то время как количество более опытных сотрудников сократилось. Это также свидетельствует в пользу того, что компании следует обратить внимание на систему обучения персонала для повышения эффективности деятельности «новичков».

Далее необходимо рассмотреть показатели текучести персонала в организации (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ текучести персонала за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015	2016	2017
Текучесть персонала, %	13,8	12,4	12,0
Текучесть среди сотрудников со стажем менее 1 года	28,8	28,5	27,6
Текучесть среди сотрудников со стажем 1-3 года	16,1	16,0	15,4
Текучесть среди сотрудников со стажем 4-7 лет	9,8	9,7	9,6
Увольнение по собственному желанию, %	28,4	28,3	25,6
Увольнение по требованию руководства	13,1	13,2	13,0

Причины текучести персонала изучаются при проведении выходного интервью. Анализ причин текучести персонала представлен на рисунке 2.10.



- Система оплаты труда
- Отсутствие профессионального роста
- Отсутствие карьерного роста
- Климат в коллективе
- Организация труда

Рисунок 2.10 – Анализ причин текучести

Среди выявленных основных причин текучести наибольшая доля приходится на отсутствие профессионального роста. В процессе выходного интервью сотрудниками отмечалось, что при имеющемся большом объеме работы времени на самообучение остается крайне мало, а актуальная система обучения не полностью удовлетворяет потребности рынка страховой сферы.

Наличие большого числа молодых сотрудников с образованием является положительным фактом в процессе преобразований: это поможет преодолеть сопротивление изменениям, так как работники в данном возрасте легко обучаемы и склонны к желанию приобрести новые знания и опыт.

В АО «СОГАЗ» есть отдел по работе с персоналом. Среди обязанностей менеджера по персоналу:

- Ведение учета личного состава;

- Оформление приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с ТК РФ;

- Формирование и ведение личных дел сотрудников, внесение изменений в них;

- Осуществление контроля за трудовой дисциплиной и соблюдением ПВТР;

- Составление установленной отчетности;

Если к вакантной должности имеются специфические требования, то ее формированием первоначально занимается руководитель подразделения, в котором данная вакансия открыта. Впоследствии он участвует в отборе и оценке кандидатов для того, чтобы искомый сотрудник как можно лучше подходил требованиям своего непосредственного руководителя.

В начале каждого календарного года в компании формируются стратегические цели, после их обозначения они обсуждаются с коллективом. Устанавливается четкая взаимосвязь между поставленными целями и необходимыми для их реализации задачами.

Ключевую роль в успешном развитии компании играет профессионализм и лояльность сотрудников на всех уровнях ответственности: от топ-менеджмента до линейных руководителей и специалистов. В связи с этим главными задачами в области управления персоналом являются сохранение лучших кадров, привлечение новых сильных профессионалов и развитие персонала через создание эффективной системы карьерного роста и действенных мотиваций. 2014 год был отмечен значительным увеличением штата и усилением менеджерского состава. В АО «СОГАЗ» к концу года трудилось свыше 6 200 человек (в 2013 году - 5 700 человек), из них 1 600 в Головном офисе и 4 600 в филиальной сети. Увеличение штатной численности персонала обусловлено, в первую очередь, запущенными в конце 2013 года проектами централизации бизнес-процессов. Аттестация персонала проводится в компании каждые полгода. Чрезвычайные обстоятельства способствуют организации внеочередной аттестации. Аттестуемые категории персонала – руководители и специалисты.

Процесс аттестации подразумевает:

- изучение представленных документов;
- заслушивание непосредственного руководителя аттестуемого сотрудника;
- проведение тестирования аттестуемого;
- оценка квалификации аттестуемого;
- составление рекомендаций об уровне компетенций аттестуемого;
- знакомство сотрудника с результатами аттестации.

Стимулирование представлено в компании на основании утвержденных окладов, положения об оплате и нормированию труда, о премировании и депремировании.

Существующие в АО «СОГАЗ» надбавки и доплаты:

1. По результатам прохождения аттестации (раз в 3 месяца).
2. Выполнение плана (раз в 3 месяца).
3. По результатам годовой производственной деятельности (1 раз в год).

К высвобождению персонала нет организованного подхода, поскольку сфере характерна достаточно высокая текучесть кадров и низкие входные в должность барьеры.

Вывод по главе 2

Во 2 главе после рассмотрения кадрового аудита была также выявлена проблема – высокая текучесть страховых агентов, работающих в компании до одного года, и соответственно, высокие возникающие затраты на замещение одного сотрудника.

Таким образом, решая проблему с текучестью страховых агентов можно существенно сократить затраты на замещение сотрудников. А создание условий для эффективной деятельности страховых агентов будет способствовать повышению результативности страховых агентов, тем самым будет расти сумма страховых сборов, и прибыль компании будет увеличиваться, снизятся

рекламации и количество жалоб от потребителей. Так же можно увидеть, что проводимые ранее семинары и тренинги за большие деньги, следовательно были достаточно высокие затраты на обучение, а полученная эффективность была минимальной.

Для построения новой системы повышения результативности деятельности страховых агентов нужно определить цель и задачи новой системы, разработать критерии эффективности и методы осуществления повышения результативности. На повышение результативности деятельности страховых агентов влияет грамотное обучение, которое даст сотрудникам уверенности в своих знаниях, подстраховку, так как предлагаемый далее метод улучшения подсистемы обучения всегда будет доступен, так что агент сможет в любой момент освежить свои знания или уточнить нужный момент.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «СОГАЗ»

3.1 Анализ подсистемы обучения персонала в АО «Согаз»

Используемые методы обучения в долях представлены на рисунке 3.1.

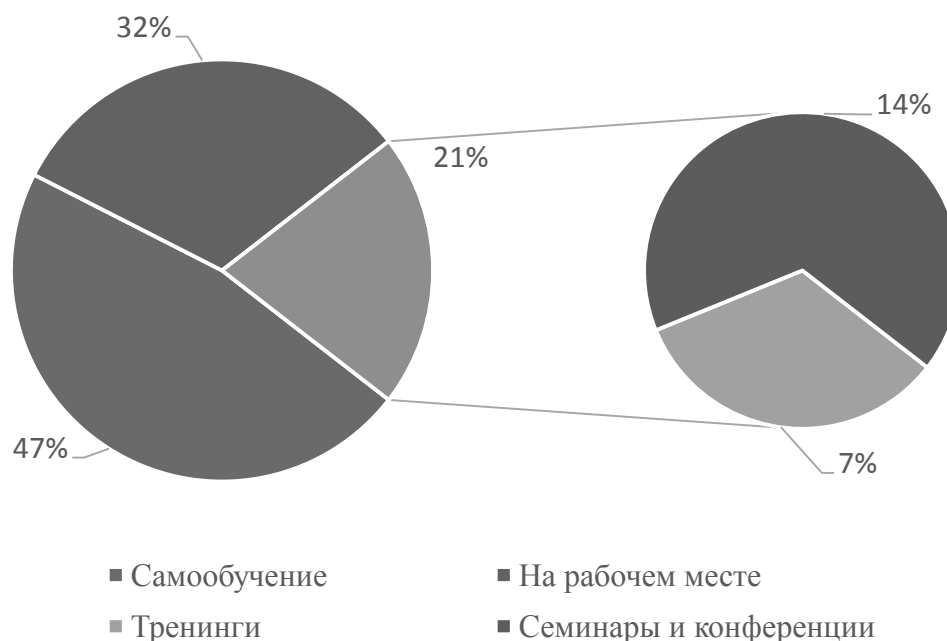


Рисунок 3.1 – Долевое соотношение методов обучения

Анализ методов обучения показал, что практически половину подсистемы обучения составляет самообучение, ответственность за которое лежит на самих сотрудниках. Обучение вне рабочего места представлено в виде небольшого процента в тренингах и участия в семинарах и конференциях.

Самообучение может являться эффективным методом только в том случае, когда в организации установлен контроль над процессом, где сотрудники систематически демонстрируют свои знания с помощью тестирования, аттестации и пр. Однако в АО «Согаз» мероприятия, направленные на проверку уровня текущих знаний страховых агентов, отсутствуют.

Обучение на рабочем месте в АО «Согаз» подразумевает оповещения из информационных систем, информирование и лекции от линейных руководителей.

В компании не проводятся мероприятия, направленные на контроль системы знаний страховых агентов.

Ранее было установлено, что наиболее распространенной причиной текучести персонала АО «Согаз» является отсутствие профессионального роста. Для того, чтобы более подробно изучить выявленную проблему, предлагается рассмотреть обучение АО «Согаз» как систему (рисунок 3.2).

Система обучения персонала АО «Согаз» изображена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Система управления обучением персонала АО «Согаз»

Целью актуальной системы обучения является обеспечение соответствия уровня ЗУН персонала заявленным требованиям страховой сферы. В рамках данной цели от системы обучения ожидается снижения процента рекламаций, повышение уровня квалификации персонала, а также повышение его производительности труда. Следует отметить, что рекламация в деятельности страхового агента – это некорректно составленный договор с клиентом по причинам невнимательности либо незнания.

Субъектом актуальной системы является менеджер по управлению персоналом, объектом – страховые агенты.

Применяемые технологии системы – это лекции и конференции по изменениям в сфере страхования, метод «контрольной» продажи (тренинг) и самообучение.

АО «Согаз» принимает участие в наиболее популярных мероприятиях страховой сферы, на которых спикеры делятся актуальной информацией о заключении сделок, видах страхования и пр.

Применяемый в компании метод обучения без отрыва от производства предполагает инсценировку «контрольной» продажи. Суть данного метода заключается в том, что страховому агенту предлагается кейс, где страхователь обладает определенными условиями, согласно которым необходимо предложить соответствующий пакет услуг. Данный метод позволяет применить и проверить теоритические знания страховых агентов на практике.

Самообучение является также неотъемлемой частью подсистемы обучения в АО «Согаз». Выбор данного метода обучения обусловлен его экономичностью, наименьшими временными затратами. Безусловно, важность самообучения как метода не следует недооценивать, однако для данной технологии в компании должны быть созданы определенные условия.

Во-первых, процесс самообучения в любом случае должен контролироваться работодателем. Перечень изучаемой литературы, источники информации – все это может предоставляться непосредственно работодателем.

Во-вторых, важное значение играет процесс контроля самообучения. В компании, как уже было отмечено ранее, отсутствуют мероприятия, направленные на контроль уровня квалификации страховых агентов. В то же время данный фактор является демотивирующим для сотрудников, что подтверждают данные изучения причин текучести персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что цель и задачи системы персонала АО «Согаз» не измеримы. Технологии не соответствуют современным требованиям подобный подход к формированию системы обучения не является эффективным, приводит к снижению производительности труда персонала,

ухудшению качества предоставляемых услуг, а также к оттоку постоянных клиентов. Данные факторы отрицательно влияют на конкурентоспособность организации, препятствуя ее развитию.

Проводимые лекции не дают желаемого эффекта и результата, так как наблюдается минимальное вовлечение аудитории в процесс обучения. Так же отсутствует межличностное взаимодействие, следовательно, крайне тяжело оценить, что поняла, и что усвоила аудитория. По статистике тренинги не обладают долгосрочным эффектом. Тренинг направлен на отработку определенных навыков, которые необходимы для сотрудников компаний здесь и сейчас. И эффект от тренинга, по большому счету, эмоциональный, и заключается в применении этого навыка. Самообучение требует силы воли, упорства, отсутствует контроль над уровнем знаний, поэтому этот метод обучения не обладает сильно эффективными свойствами.

3.2 Предложения по проекту совершенствования подсистемы обучения в АО «Согаз»

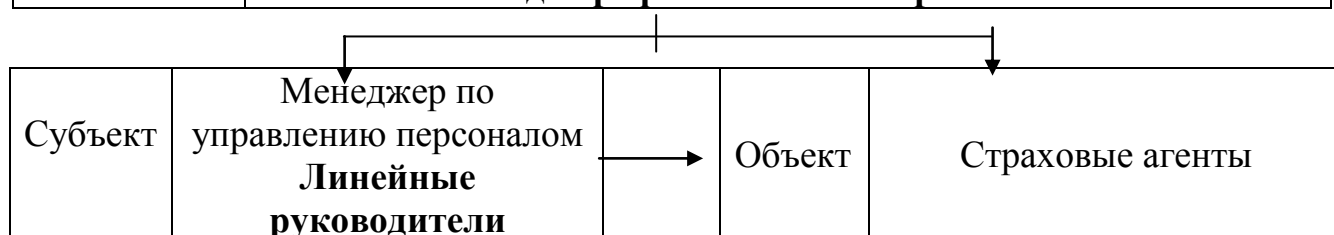
Анализ актуальной системы обучения персонала показал, что в компании используется недостаточный набор методов, а применяемые технологии не являются прогрессивными, а также не контролируются руководителями.

В связи с этим необходимо разработать план мероприятий, которые направлены на совершенствование системы обучения страховых агентов в компании АО «Согаз».

Для того, чтобы реализовать проект изменений в АО «Согаз», необходимо провести следующие мероприятия: проанализировать состав сил по К.Левину, проанализировать риски проекта, составить карты ССП.

Пересмотренная система обучения страховых агентов в АО «Согаз» представлена на рисунке 3.3

Цель	Повышение уровня прибыли на 7% за счет внедрения эффективных методов обучения страховых агентов до 01.07.2018
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снизить % рекламаций до 1,5%. 2. Повысить уровень квалификации персонала. 3. Повысить производительность труда персонала. 4. Увеличить заинтересованность агентов в продажах путем повышения результативности их деятельности на 15%. 5. Снизить текучесть среди страховых агентов на 3%. 6. Создать дополнительную мотивацию для страховых агентов в виде профессионального развития.



Технология	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование имеющейся базы клиентов для обучения новых сотрудников. 2. Лекции и конференции по изменениям в сфере страхования. 3. Метод «контрольной» продажи (тренинг) 4. Самообучение 5. E-learning (система оповещения об изменениях в законодательстве и соответствующие тесты к ним). 6. Сбор отзывов клиентов о качестве предоставляемых услуг. 7. Составление рейтингов страховых агентов и премирование лучших.
------------	--

Критерии:	Уровень рекламации (0,5%), % сотрудников с соответствующим уровнем квалификации (100%), производительность труда (+10%), количество положительных отзывов (85%)
-----------	---

Рисунок 3.3 – Система управления обучением персонала АО «Согаз»

При работе с eLearning необходимо учитывать не только корпоративные особенности Компании, но и психологию будущих учащихся.

По статистике около 50 процентов, учащихся не заканчивают долгосрочные (год и более) курсы дистанционного обучения. Для оставшихся ведущим мотивом во многом было желание не потерять уже вложенные деньги.

Легче всего обучаются представители нового поколения, сотрудники до 25 лет. Люди постарше уже начинают испытывать сложности. «Закрытыми» для eLearning обучения считается аудитория старше 45 лет – эффективно обучиться способны не более 20 процентов.

В таблице 3.1 представлен состав сил К.Левина.

Таблица – Состав сил проекта по К.Левину

Движущие силы	Сдерживающие силы
1. Дух конкуренции персонала	1. Низкий уровень технологической грамотности персонала
2. Наличие на рынке опытных квалифицированных коучей	2. Отсутствие высокотехнологичного оборудования
3. Достаточное финансирование	3. Низкая скорость интернета
4. Достаточная база знаний про аналогичный опыт в других организациях, который можно использовать для нашего проекта	

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для проекта изменений в АО «Согаз» преобладающим является наличие движущих сил. Данный фактор благоприятно влияет на организацию и реализацию проекта.

Наглядно соотношение движущих и сдерживающих сил можно представить на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Поле сил К.Левина

Однако сдерживающие силы также могут оказать значительное влияние на ход проекта, в связи с чем стратегически важно разработать мероприятия, которые были бы направлены на снижение влияния сдерживающих сил (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Мероприятия для сдерживающих сил

Сила	Мероприятие
1. Низкий уровень технологической грамотности персонала	1. Учет уровня знаний персонала при составлении программ обучения
2. Отсутствие высотехнологичного оборудования	2. Включение статей затрат по обновлению оборудования
3. Низкая скорость интернета	3. Смена интернет-провайдера

Таким образом, разработка данных мероприятий позволит сократить негативные явления в рамках реализации проекта совершенствования системы обучения страховых агентов в АО «Согаз».

Следует также разработать карту рисков, которая включает в себя характеристику риска и оценку его влияния. (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Риски проекта внедрения системы обучения в АО «Согаз»

№	Риск	Характеристика (к чему приведет в проекте)	Вероят	Сила	Влияние
R1	Нежелание персонала обучаться и повышать квалификацию	Далеко не каждого сотрудника мотивирует перспектива развития и профессионального роста	0,5	05	0,25
R2	Низкий уровень усвоения информации в дистанционном формате для некоторых сотрудников	Дистанционное обучение сегодня оценивается не самое эффективное на ряду с другими видами обучения	0,3	0,7	0,21
R3	Технические сбои	Дистанционное обучение подразумевает доступ в интернет и бесперебойную работу ПК	0,2	0,5	0,1
R4	Выбранный кандидат на проведение мастер-классов/обучения может отказаться	Потребуется срочная замена, что приведет к большим тратам, как финансовым, так и временным.	0,3	0,6	0,18
R5	Некорректно составленный бюджет проекта	Могут потребоваться большие затраты, чем предполагалась. Потребуется срочное привлечение инвесторов.	0,2	0,4	0,08

		Сдвигсроков			
--	--	-------------	--	--	--

Изображение рисков по степени влияния представлено в матрице рисков (рисунок 3.5).

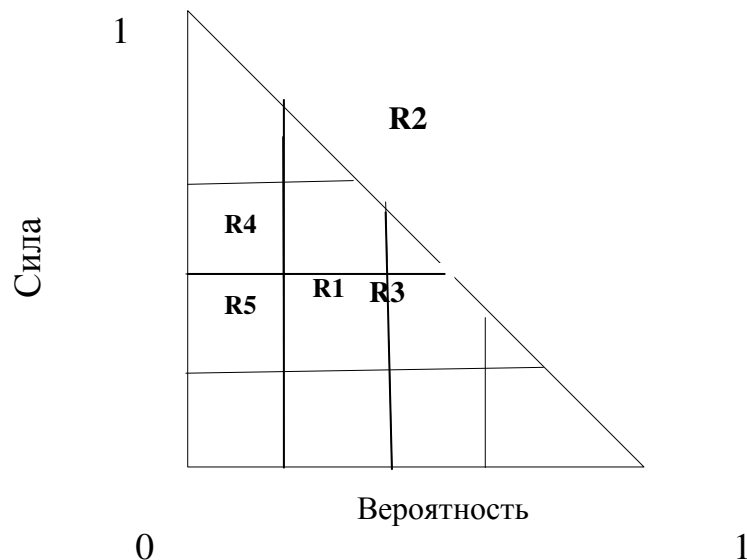


Рисунок 3.5 –Матрица рисков

По данным рисунка 11 можно определить, что самым опасным для проекта в АО «Согаз» риском при внедрении системы обучения является низкий уровень усвоения информации в дистанционном формате.

Чтобы избежать негативных последствий и некачественной реализации проекта изменений, были разработаны мероприятия по устранению рисков (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Мероприятия по устранению рисков

№	Риск	Мероприятие
R1	Нежелание персонала обучаться и повышать квалификацию	Стимулирование сотрудников, проходящих обучение к качественному получению знаний
R2	Низкий уровень усвоения информации в дистанционном формате	Стимулирование сотрудников, проходящих обучение к качественному получению знаний, проведение контрольных точек и тестирований по результатам обучения
R3	Технические сбои	Профилактика поломок, установление дополнительного оборудования

Таким образом, можно минимизировать вероятность наступления рисков и снизить возможное негативное влияние внешних факторов проекта.

Карта ССП АО «Согаз» представлена на рисунке 3.6.

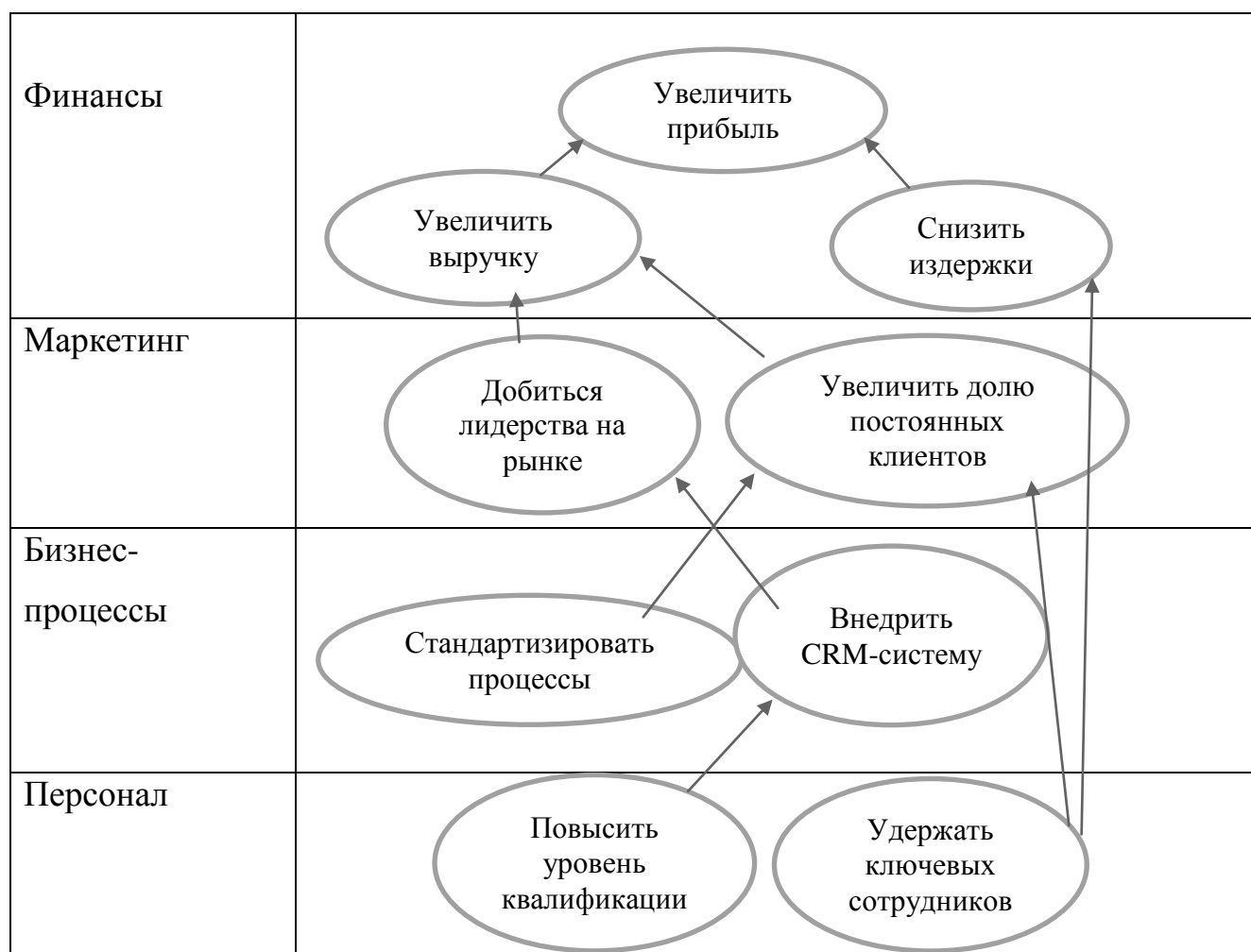


Рисунок 3.6 – Карта ССП АО «Согаз»

Таким образом, по данным рисунка 3.6 можно сделать вывод, что главной целью АО «Согаз» является увеличение прибыли. Достижению данной цели способствует увеличение выручки, снижение издержек, достижение лидирующей позиции на рынке, увеличение доли постоянных клиентов, стандартизация процессов, внедрение CRM-системы, повышение уровня квалификации персонала, а также удержание ключевых сотрудников.

Для развития АО «Согаз» важно выполнять данные цели во взаимосвязи, а также производить мероприятия последовательно, опираясь на тщательные расчеты и планирование.

В связи с этим необходимо также разработать счетную карту ССП (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Счетная карта ССП

Цель	Показатель	Ед.изм.	Значение		Отклонение
			План	Факт	
Увеличить прибыль	Прибыль	Тыс.руб.	17 717	23 493	
Увеличить выручку	Выручка	Тыс.руб.	48 864	54 640	
Снизить издержки	Себестоимость	Тыс.руб.	31 147	36 923	
Добиться лидерства на рынке	Рейтинг страховых компаний	место	6	1	
Увеличить долю постоянных клиентов	Постоянные клиенты	%	27	43	
Стандартизировать процессы	Степень регламентации	%	14	28	
Внедрить CRM-систему	Использование CRM-системы	%	0	100	
Повысить уровень квалификации	Соответствие квалификации	Чел.	31	90	
Удерживать ключевых сотрудников	Коэффициент текучести	%	12	6	

По данным счетной карты можно установить недостающие значения по каждой из поставленных целей. Данный подход к целеполаганию позволяет координировать деятельность и корректно выстраивать цели в рамках реализации проектов изменений.

Далее в таблице 3.6 разработан план мероприятий проекта совершенствования системы обучения страховых агентов АО «Согаз».

Таблица 3.6 – План мероприятий проекта

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Длит-ть, дней	Ответственный
Подготовительный этап					
1	Определение стратегии. Создание стратегической карты и сбалансированной системы показателей.	02.07.18	10.07.18	7	Директор филиала
2	Определение назначения и целей улучшения системы обучения	11.07.18	17.07.18	5	Руководитель отдела персонала
3	Назначение ответственной группы и ответственных лиц	18.07.18	23.07.18	4	Руководитель отдела персонала
4	Распределение полномочий и ответственности в рабочей группе	24.07.18	25.07.18	2	Руководитель отдела персонала

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Длит-ть, дней	Ответственный
5	Определение точек зрения и обработка информации	26.07.18	06.08.18	10	Менеджер по персоналу
6	Самодиагностика менеджера	07.08.18	13.08.18	5	Менеджер по персоналу
7	Анализ условий, среды реализации проекта	14.08.18	27.08.18	10	Менеджер по персоналу
8	Анализ существующей системы обучения страховых агентов	28.08.18	05.09.18	7	Менеджер по персоналу
9	Выявление недостатков существующей системы	06.09.18	12.09.18	5	Менеджер по персоналу
10	Разработка бланков опроса среди сотрудников, позволяющих провести оценку методов обучения	13.09.18	03.10.18	15	Менеджер по персоналу
11	Проведение опроса среди сотрудников на предмет их оценки системы обучения страховых агентов	04.10.18	17.10.18	10	Линейный руководитель агентов
12	Определение ключевых этапов реализации проекта	18.10.18	26.10.18	7	Руководитель отдела персонала
13	Сбор и анализ информации по e-learning и модульному обучению	29.10.18	02.11.18	5	Менеджер по персоналу
14	Согласование плана электронного обучения с линейными руководителями	05.11.18	16.11.18	10	Менеджер по персоналу
15	Поиск коуча для проведения необходимых лекций по обучению страховых агентов	19.11.18	27.11.18	7	Менеджер по персоналу
Изменения					
16	Составление графика проведение лекций и обучение от коуча	28.11.18	04.12.18	5	Менеджер по персоналу
17	Ознакомление линейных руководителей организации с порядком проведения лекций	05.12.18	07.12.18	3	Руководитель отдела персонала
18	Разработка концепций тренинга для линейных руководителей организации, занимающиеся наставничеством новых сотрудников	10.12.18	21.12.18	10	Руководитель отдела персонала

Продолжение таблицы 3.6

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Длит-ть, дней	Ответственный
19	Обновление компьютерного оборудования для проекта	22.12.18	23.12.18	1	Специалист отдела информационных технологий
19	Разработка собственного портала электронного обучения и модульного обучения для сотрудников	24.12.18	23.01.19	15	Специалист отдела информационных технологий
20	Разработка заданий и сроков контрольной сессии для каждого модульного блока в данном портале	24.01.19	30.01.19	5	Руководитель отдела персонала
21	Ознакомление персонала с данным порталом	31.01.19	06.02.19	5	Руководитель отдела персонала
22	Оснащение помещения необходимым оборудованием (проектор, компьютер, доски)	07.02.19	05.03.19	20	Специалист отдела информационных технологий
23	Разработка положения, регламентирующего порядок проведения вводной лекции-знакомства с новым порталом обучения	06.03.19	26.03.19	15	Менеджер по персоналу
24	Ознакомление линейных руководителей и наставников страховых агентов с содержанием разработанной вводной лекции-знакомства с новой площадкой обучения	27.03.19	09.04.19	10	Руководитель отдела персонала
25	Разработка программы и графика проведения сессии с линейными руководителями организации	10.04.19	18.04.19	7	Менеджер по персоналу
26	Проведение тренинга с коучем для новых сотрудников	19.04.19	22.04.19	2	Руководитель отдела персонала
27	Запуск нового портала электронного обучения	23.04.19	29.04.19	5	Специалист отдела информационных технологий
Завершающий этап					
28	Анализ полученных результатов после проведения первой сессии	30.04.19	13.05.19	10	Руководитель отдела персонала

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Длит-ть, дней	Ответственный
29	Опрос сотрудников о новой системе обучения	14.05.19	20.05.19	5	Менеджер по персоналу
30	Анализ полученных ответов, выявление недостатков	21.05.19	24.05.19	4	Менеджер по персоналу
31	Мониторинг внедрения и получаемых результатов в целом	20.05.19	01.07.19	30	Менеджер по персоналу
32	Оценка эффективности проекта	27.05.19	07.06.19	10	Руководитель отдела персонала
33	Премирование участников проекта	30.06.19	01.07.19	2	Директор филиала

Таким образом, реализуемые мероприятия по проекту совершенствования системы обучения страховых агентов в АО «Согаз» предполагается осуществить в течение 1 года: с 01.07.2018 г. по 01.07.2019 г.

В реализации проекта принимает участие специалист отдела информационных технологий, руководитель отдела персонала, а также менеджер персонала, которые составляют проектную команду изменений.

6.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования подсистемы обучения в АО «Согаз»

В рамках проекта изменений, направленного на совершенствование системы обучения страховых агентов АО «Согаз» ранее была проанализирована система сбалансированных показателей компании, поле сил К.Левина, карта рисков и план мероприятий.

Далее предлагается составить смету и бюджет затрат, связанных с проектом. Затраты по проекту классифицируются на инвестиционные и эксплуатационные. Указанные в бюджете суммы содержат страховые взносы.

Смета инвестиционных затрат проекта в АО «Согаз» представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных затрат проекта

№	Мероприятия	Кол-во часов	Расчет	Итого, руб.
1	Определение стратегии. Создание стратегической карты и сбалансированной системы показателей.	20	Доплата директору филиала за 20 часов: 20 ч. * 450 руб. = 9 000 руб. Консультирование с внешним экспертом = 5 000 руб.	14 000
2	Определение назначения и целей улучшения системы обучения	5	Доплата руководителю отдела персонала: 5 ч. * 350 руб. = 1 750 руб.	1 750
3	Назначение ответственной группы и ответственных лиц	4	Доплата руководителю отдела персонала: 4 ч. * 350 руб. = 1 400	1 400
4	Распределение полномочий и ответственности в рабочей группе	2	Доплата руководителю отдела персонала: 2 ч. * 350 руб. = 700 руб.	700
5	Определение точек зрения и обработка информации	10	Доплата менеджеру по персоналу: 10 ч. * 250 руб. = 2 500 руб.	2 500
6	Самодиагностика менеджера	5	Доплата менеджеру по персоналу: 5 ч. * 250 руб. = 1 250 руб.	1 250
7	Анализ условий, среды реализации проекта	10	Доплата менеджеру по персоналу: 10 ч. * 250 руб. = 2 500 руб.	2 500
8	Анализ существующей системы обучения страховых агентов	7	Доплата менеджеру по персоналу: 7 ч. * 250 руб. = 1 750	1 750
9	Выявление недостатков существующей системы	5	Доплата менеджеру по персоналу: 5 ч. * 250 руб. = 1 250 руб.	1 250
10	Разработка бланков опроса среди сотрудников, позволяющих провести оценку методов обучения	15	Доплата менеджеру по персоналу за 15 ч.: 15 ч. * 250 руб. = 3 750 руб. Канцелярские расходы: 2 000	5 750
11	Определение ключевых этапов реализации проекта	7	Доплата руководителю отдела персонала: 7 ч. * 350 руб. = 2 450	2 450
12	Сбор и анализ информации по e-learning и модульному обучению	5	Доплата менеджеру по персоналу: 4 ч. * 250 руб. = 1 250 руб. Покупка периодики: 2 000	3 250
13	Согласование плана электронного обучения с линейными руководителями	10	Доплата менеджеру по персоналу: 10 ч. * 250 руб. = 2 500 руб.	2 500
14	Поиск коуча для проведения необходимых лекций по обучению страховых агентов	7	Доплата менеджеру по персоналу: 7 ч. * 250 руб. = 1 750	1 750
15	Обновление компьютерной техники для проекта	2	Доплата внешней организации по ремонту оборудования: 10 000 руб.	10 000
16	Разработка собственного портала электронного обучения и модульного обучения для сотрудников	15	Доплата специалисту отдела информационных технологий за 15 ч.: 15 ч. * 280 руб. = 4 200 Покупка лицензии на применение портала: 15 000	19 200

Окончание таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Расчет	Итого, руб.
17	Ознакомление линейных руководителей и наставников страховых агентов с содержанием разработанной вводной лекции-знакомства с новой площадкой обучения	5	Доплата руководителю отдела персонала: 5 ч. * 350 руб. = 1 750 руб.	1 750
18	Запуск нового портала электронного обучения	20	Доплата специалисту отдела информационных технологий за 20 ч.: 20 ч. * 280 руб. = 5 600 руб.	5 600
19	Анализ полученных результатов после проведения первой сессии	15	Доплата руководителю отдела персонала за 15 ч.: 15 ч. * 350 руб. = 5 250 руб.	5 250
20	Опрос сотрудников о новой системе обучения	5	Доплата менеджеру по персоналу: 5 ч. * 250 руб. = 1 250 руб. Покупка периодики: 2 000	3 250
21	Анализ полученных ответов, выявление недостатков	5	Доплата менеджеру по персоналу: 6 ч. * 250 руб. = 1 500 руб. Покупка периодики: 2 000	3 500
22	Мониторинг внедрения и получаемых результатов в целом	30	Доплата менеджеру по персоналу за 30 ч.: 30 ч. * 250 руб. = 7 500 руб.	7 500
23	Оценка эффективности проекта	10	Доплата руководителю отдела персонала за 10 ч.: 10 ч. * 350 руб. = 3 500 руб.	3 500
24	Премирование участников проекта	2	Размер премии 10 000 руб. 3 чел. * 10 000 руб. = 30 000 руб.	30 000
Итого				132 050

По данным таблицы, можно сказать, что сумма инвестиционных затрат проекта составила 132 050 руб. Наиболее затратной статьей расходов инвестиционных затрат стало премирование сотрудников, которые принимали участие в проекте изменений.

Помимо данной статьи расходов, проект предполагает доплаты участникам проекта, доплата внешней организации, которая обновляла оборудование, покупку лицензии на примирение портала для обучения, консультацию с внешним специалистом, а также канцелярские расходы и покупку периодических изданий для обучения.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Смета инвестиционных затрат

Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	Итого
Определение стратегии. Создание ССП	14 000											14 000
Определение целей проекта	1 750											1 750
Назначение ответственной группы и ответственных лиц	1 400											1 400
Распределение полномочий и ответственности	700											700
Определение точек зрения и обработка информации	2 500											2 500
Самодиагностика менеджера		1 250										1 250
Анализ условий, среды реализации проекта		2 500										2 500
Анализ существующей системы обучения		1 750										1 750
Выявление недостатков существующей системы			1 250									1 250
Разработка бланков опроса среди сотрудников, позволяющих провести оценку методов обучения			5 750									5 750
Определение ключевых этапов реализации проекта				2 450								2 450
Сбор и анализ информации по e-learning и модульному обучению				3 250								3 250
Согласование плана электронного обучения с линейными руководителями					2 500							2 500

Окончание таблицы 3.8

Мероприятие	07.18	08.18	09.18	10.18	11.18	12.18	01.19	02.19	03.19	04.19	05.19	Итого
Поиск коуча для проведения необходимых лекций					1 750							1 750
Разработка собственного портала электронного обучения и модульного обучения для сотрудников						10 000						10 000
Ознакомление линейных руководителей и наставников страховых агентов с содержанием лекции							1 750					1 750
Запуск нового портала электронного обучения								5 600				5 600
Анализ полученных результатов после проведения первой сессии									5 250			5 250
Опрос сотрудников о новой системе обучения										3 250		3 250
Анализ полученных ответов, выявление недостатков											3 250	3 250
Мониторинг внедрения и получаемых результатов											3 700	3 700
Оценка эффективности проекта											3 500	3 500
Премирование участников											30 000	30 000
Итого	20 350	5 500	7 000	5 700	4 250	10 000	1 750	5 600	5 250	3 250	40 450	132 050

Таким образом, наибольший объем затрат приходится на окончание проекта, поскольку связано с мониторингом реализуемых изменений в организации, а также премированием участников проекта.

Бюджет эксплуатационных затрат проекта представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	Кол-во часов	Расчет	Итого, руб.
1	Проведение опроса среди сотрудников на предмет их оценки системы обучения страховых агентов	10	Доплата линейному руководителю: 10 ч. * 250 р. = 2 500 руб. Канцелярские расходы: 2 000 руб.	4 500
2	Составление графика проведение лекций и обучение от коуча	7	Доплата менеджеру по персоналу: 7 ч. * 250 руб. = 1 750	1 750
3	Ознакомление линейных руководителей организации с порядком проведения лекций	4	Доплата руководителю отдела персонала: 4 ч. * 350 руб. = 1 400	1 400
4	Разработка концепций тренинга для линейных руководителей организации, занимающиеся наставничеством сотрудников	15	Доплата руководителю отдела персонала за 15 ч.: 15 ч. * 350 руб. = 5 250 руб.	5 250
5	Разработка заданий и сроков контрольной сессии для каждого модульного блока в данном портале	15	Доплата руководителю отдела персонала за 15 ч.: 15 ч. * 350 руб. = 5 250 руб.	5 250
6	Разработка программы и графика проведения сессии с линейными руководителями организации	20	Доплата менеджеру по персоналу: 20 ч. * 250 руб. = 5 000 руб.	5 000
7	Проведение тренинга с коучем для новых сотрудников	10	Доплата руководителю отдела персонала за 10 ч.: 10 ч. * 350 руб. = 3 500 руб.	3 500
8	Премирование лучших сотрудников по результатам рейтингов	5	Размер премии: 5 000 руб. 10 чел. * 5 000 руб. = 50 000	50 000
Итого				76 650

Так, эксплуатационные затраты на проект совершенствования системы обучения страховых агентов в АО «Согаз» составил 76 650 руб.

В данном случае наибольшие затраты также приходятся на премирование сотрудников, только на систематической основе по результатам рейтингов.

Данные таблицы 3.9 необходимо также представить в виде бюджета (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных затрат

Мероприятия	10.18	11.18	12.18	01.19	04.19	Итого
Проведение опроса среди сотрудников на предмет их оценки системы обучения страховых агентов	4 500					4 500
Составление графика проведение лекций и обучение от коуча		1 750				1 750
Ознакомление линейных руководителей организации с порядком проведения лекций			1 400			1 400
Разработка концепций тренинга для линейных руководителей организации, занимающиеся наставничеством новых сотрудников			5 250			5 250
Разработка заданий и сроков контрольной сессии для каждого модульного блока в данном портале			5 250			5 250
Разработка программы и графика проведения сессии с линейными руководителями организации				5 000		5 000
Проведение тренинга с коучем для новых сотрудников					3 500	3 500
Премирование лучших сотрудников по результатам рейтингов					50 000	50 000
Итого	4 500	1 750	11 900	5 000	53 500	76 650

Аналогично, как и в случае с инвестиционными затратами, наибольший объем эксплуатационных затрат приходится на окончание проекта.

Таким образом, было посчитано, что сумма инвестиционных затрат составит 132 050 руб., в то время, как сумма эксплуатационных – 76 650 руб.

Для того, чтобы планомерно распределить финансовые ресурсы в течение проекта, а также следить за их реализацией, необходимо составить генеральный бюджет, который продемонстрирует соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат в ходе проекта совершенствования системы обучения страховых агентов в АО «Согаз» (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
07.18	20 350	-	20 350
08.18	5 500	-	5 500
09.18	7 000	-	7 000
10.18	5 700	4 500	10 200
11.18	4 250	1 750	6 000
12.18	10 000	11 900	21 900
01.19	1 750	5 000	6 750
02.19	5 600	-	5 600
03.19	5 250	-	
04.19	3 250	53 500	5 250
05.19	40 450	-	40 450
Итого	132 050	76 650	208 700

Таким образом, генеральный бюджет проекта совершенствования системы обучения страховых агентов АО «Согаз» составил 208 700 руб.

Инвестиционные затраты превосходят эксплуатационные практически в 2 раза, поскольку подготовка к проекту предполагает покупку лицензии, обновление оборудования, а также работу специалиста отдела информационных технологий.

Реализуемый проект изменений имеет значимый экономический и социальный эффект. Повышение уровня квалификации страховых агентов влечет за собой повышение их производительности труда, а также сокращение рекламаций – некачественно составленных договоров страхования. Это значит, что проект совершенствования системы обучения повлияет на чистую прибыль организации.

Помимо этого, повышение квалификации персонала является инструментом мотивации. Данный проект позволит увеличить удовлетворенность трудом персонала, а также его лояльность к работодателю в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Диаграмма Ганта проекта

