Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Курский государственный университет»

Факультет экономики и менеджмента

Специальность

Кафедра менеджмента

Выпускная квалификационная (дипломная) работа на тему:

«Управление кадрами как функция управления страховой компанией»

Выполнила

студентка 5 курса

Ефремова Надежда Николаевна

Курск - 2006

**Содержание**

[Введение](#_Toc151024157)

[1. Анализ управления кадрами в страховой компании](#_Toc151024158)

[1.1. Теоретический анализ базовых концепций управления кадрами](#_Toc151024159)

[1.2. Характеристика страховой компании ЗАО СК «АСКО-Центр»](#_Toc151024160)

[1.3. Анализ управления кадрами в ЗАО СК «АСКО-Центр»](#_Toc151024163)

[2. Совершенствование менеджмента человеческих ресурсов на ЗАО СК «АСКО-Центр»](#_Toc151024166)

[2.1. Расчет экономической эффективности при увеличении количества рабочих мест ЗАО СК «АСКО-Центр»](#_Toc151024167)

[2.2. Оптимизация системы подготовки кадров на ЗАО СК «АСКО-Центр»](#_Toc151024168)

[2.3. Совершенствование методов оценки и стимулирования персонала](#_Toc151024179)

[Заключение](#_Toc151024180)

[Список литературы](#_Toc151024181)

[Приложения](#_Toc151024182)

# Введение

**Актуальность работы.** Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно-развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале. Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России — не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отноше­ния с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И все более управ­ление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни орга­низации, способной многократно повысить ее эффективность, а само поня­тие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазо­не: от экономико-статистического до философско-психологического. Одного осознания возможности решения проблемы недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимо еще и знание о том, как это сделать, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если умелость подразумевает практиче­ское овладение соответствующими навыками, то под уместностью будем понимать адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управ­ления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персо­нала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. В исследовании возможностей эффективной организации и управления современным страховым бизнесом и заключается актуальность данного дипломного проекта.

**Цели и задачи исследования.** Целью работы является анализ управления кадрами как функции управления страховой компанией.

Для этого необходимо выполнить следующие задачи:

* выявить сущность управления кадрами;
* охарактеризовать социально-экономические основы кадрового менеджмента и их функционирование в современных условиях;
* проанализировать способы оценки работника по результатам труда в организации;
* определить факторы влияющие на результативность труда работника в страховой компании.

На протяжении последних ста лет место управления пер­соналом в системе менеджмента многократно изменялось. Наряду с этим пересматривались взгляды, подходы и теоретические базисы ученых и прак­тиков, работавших в этой сфере. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная пере­оценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко подойти к решению центральной проблемы человечества: преодоле­нию противоречия между человеком и организацией. Сегодня лишь ленивый еще не понял, что сила его организации, прежде всего в человеческом капи­тале.

Психологический и конфликтологический подходы к рассмотрению тех­нологий работы с персоналом позволили автору представить их как систе­му, обеспечивающую постоянный ресурс развития организации во всех фа­зах ее жизненного цикла.

**Предмет и объект исследования.** В качестве предмета исследования выступает совокупность теоретических, методологических и практических проблем, связанных с управлением кадрами.

Объектом исследования является предприятие ЗАО СК «АСКО-Центр».

**Научная новизна**. Научная новизна дипломного проекта заключается: разработке предложения по управлению страховой компанией ЗАО СК «АСКО-Центр» в условиях современного рынка.

**Методы исследования.** В дипломной работе применялись методы системного, факторного и сравнительного анализа, математического моделирования и статистической обработки эмпирических данных, графической интерпретации рассматриваемых явлений и процессов.

**Информационная база работы.** Теоретической основой исследования является положения экономической теории, научные труды современных отечественных и зарубежных специалистов, нормативные законодательные акты РФ. В процессе формирования основной цели дипломной работы были использованы труды как зарубежных специалистов в области теории страхового бизнеса Баттена Р., Бенджамина Б., Гербера Х., Джонса Д., Крамера Г., Хикмана Дж. и др., так и публикации отечественных ученых: Ашманова С.А., Бабича А.М., и др. Работы этих авторов отражают широкий спектр, сформулированных научным сообществом представлений об экономической сущности страхового бизнеса, его структуре, эффективных технологиях и механизмах их реализаций. А также законы Российской Федерации, Указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ, нормативно-инструктивные документы Федеральной службы России по надзору за страховой деятельностью и Министерства финансов Российской Федерации, определяющие условия осуществления страховой и инвестиционной деятельности.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, включающих 6 параграфов, заключения и списка литературы из 51 источников. Количество таблиц – 12, графиков и схем – 15.

# 1. Анализ управления кадрами в страховой компании

##

## Теоретический анализ базовых концепций управления

## кадрами

В управленческих науках существует целый ряд концепций и Теорий по управлению кадрами, поэтому вначале нашего исследования считаем, необходимым провести краткий анализ базовых концепций.

Одна из наиболее интересных и известных попыток исполь­зования теории человеческого капитала на корпоративном уровне — концепция "Анализ человеческих ресурсов" — АЧР (Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов [25,c.211].

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к пер­соналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характе­ризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позво­ляющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и су­ществующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обыч­ного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько де­сятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста — как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчет­ном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР [17,c.42]:

• предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

• обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;

• мотивировать руководителей думать о людях не как о за­тратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об ак­тивах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР — это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ре­сурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как на­бор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках от­дельных функций можно представить следующим образом.

При отборе персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюдже­та приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менед­жеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с рас­пределением ресурсов на развитие персонала, помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожи­даемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку (можно сказать, что сейчас инвестиции в обучение основаны лишь на вере в их полезность).

АЧР может помочь руководителю в выборе кадровой полити­ки, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению "сделать – или - купить" в производст­венной сфере [25,c.212].

Расстановка персонала — процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три пере­менные: производительность (назначение наиболее квалифици­рованного для данной работы человека), развитие (дать воз­можность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю — денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким обра­зом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема удержания персонала в организации непосредст­венно связана с проблемой сохранения и увеличения ее чело­веческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сде­ланные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привле­чение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человече­ского капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, мог­ла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человече­ского капитала связана не с только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением про­фессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через уровень текучести персонала. Однако этот по­казатель имеет значительные недостатки:

* текучесть отражает случившиеся события, на которые ру­ководство уже не может повлиять. Поэтому она не может ис­пользоваться для ранней диагностики проблемы;
* уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, свя­занных с текучестью, измеряя определенные индикаторы со­стояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

Системы оценки и вознаграждения — процесс оценки персо­нала, является по сути суррогатным способом измерения инди­видуального вклада (опросники, ранжирование и т.п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР дол­жен обеспечить менеджера точными данными об индивидуаль­ной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытают­ся связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

Использование персонала — процесс использования труда ра­ботников для достижения целей организации. АЧР мог бы соз­дать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости челове­ческих активов организации. Критерием подобной оценки раз­личных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т. д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов орга­низации [32,c.527].

Пока все перечисленное выше можно рассматривать как своеобразный манифест, программу исследований. По одним направлениям достигнут определенный успех, по другим — это еще предстоит сделать. Рассмотрим некоторые из конкретных инструментов, разработанных в рамках АЧР.

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению стоимости человеческих ресурсов (ЧР) — анализ издержек. Здесь и далее под понятием стоимо­сти ЧР будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более — их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду. Су­ществует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, но в общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать затратную составляющую (потребленная часть издержек) и ак­тивную (то, что способно принести будущую пользу — доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются по­нятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной ли­нии. Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует рис. 1. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчи­тываются, и, наконец, доступности данных.

**Издержки приобретения**

**Издержки подготовки**

прямые

* Набор
* Отбор
* Оформление
* Предоставление рабочего места

косвенные

* Продвижение или внутренний набор

прямые

* Ориентация и формальная подготовка
* Обучение на рабочем месте

косвенные

* Время инструктора
* Снижение производительности труда коллег во время обучения
* Малая производительность новичка

**Рис. 1. Состав первоначальных издержек на персонал**

Издержки набора и отбора — это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошед­ших собеседование кандидатов приняты только двое, то из­держки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабо­чего места — затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника [25,c.213].

Издержки ориентации и формальной подготовки. Под ориен­тацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на ра­бочем месте.

К косвенным издержкам обучения относятся, альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в на­чале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового спе­циалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего (рис. 2). Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные за­траты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с мо­мента принятия решения об увольнении и его коллег.

**Рис. 2. Состав восстановительных издержек на персонал**

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же про­фессиональными качествами, т. е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки отно­сятся не к личности работника, а к его рабочему месту, пози­ции в организации. Называются они позиционными. Но ушед­ший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться личностными восстановительными из­держками. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно ис­пользуются позиционные издержки замещения.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сот­рудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудниче­ства между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности [25,c.214]:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.
3. Отбор и адаптация персонала.
4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персона различных групп.
7. Управление производительностью труда.
8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
9. Обоснование структуры доходов, степени их диффе­ренциации, проектирование систем оплаты труда.
10. Организация изобретательской и рационализаторской дея­тельности.
11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей.
12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.
13. Профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, соцрально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

В промышленности России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда. В системах управления человеческими ресурсами США больше всего сотрудников занято отбором, адаптацией и оценкой персонала. При этом на отбор одного менеджера высшего уровня затрачивается 32 тыс. долларов, на менеджера среднего уровня — тыс., долларов, бухгалтера—10 тыс. долларов, инженера—8 тыс. долларов, секретарям — 2 тыс. долларов. Численность служб управления персоналом зависит от отрасли хозяйства и размеров предприятий. В обрабатывающей промышленности США на одного специалиста по управлению персоналом приходится [25,c.215]:

* 100 занятых на предприятиях с численностью до 1000 чел.;
* 130 занятых на предприятиях с численностью 1000 - 4999 чел.;
* 350 занятых на предприятиях с численностью свыше 5000 чел.

Численность персонала, его квалификация, затраты на оплату труда определяются прежде всего проектом трудового процесса, который в свою очередь должен соответствовать технологии производства и требованиям общества к условиям труда. Согласно заданной технологии необходимая предприятию численность персонала определяется программой выпуска продукции нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью рабочего года:

 (1)

где L — норма численности персонала данной группы (профессии, уровня квалификации); Рк — плановый годовой объем продукции к-го вида; Нк - норма затрат рабочего времени персонала данной группы на единицу продукции к-го вида; F - годовой фонд времени одного сотрудника данной группы.

Численность персонала, установленная по формуле корректируется исходя из ситуации на рынке труда, т. е. в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Рынок труда влияет также на величину заработной платы, чем больше спрос на работу определенного вида, тем при прочих равных условиях выше ставки оплати труда. Объективной основой для определения условий заработной платы являются два главных фактора: сложность труда и ею условия. Чем сложнее выполняемая работа, тем больше времени необходимо для соответствующего обучения. Поэтому как правило заработная плата рабочих растет по мере роста квалификации труда Уровень заработка существенно зависит и от условий труда: чем они тяжелее, тем больше расход рабочей силы и соответствующие затраты на восстановление ставки оплаты труда зависят также от характера взаимоотношений социальных групп, прежде всем работодателей и работополучателей. Практически величина заработной платы в условиях социальной рыночной экономики формируется в результате тарифных соглашений между представителями работодателе работополучателей, а иногда и государства.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член коллектива заинтересован в наиболее полис реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления соответствующего конкретной ситуации.

Результаты деятельности многих предприятий и накоплен­ный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффе­ктивности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей пер­спективе будут постоянно находиться в центре внимания руко­водства. В будущем с развитием научно-технического прогрес­са содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность [19,c.324].

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности че­ловека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие мес­та, что вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки сохранения определенного числа безработных, с другой стороны, перманентно испытыва­ется недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих тре­бованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отно­шения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрам. Все более важными становятся подготовка и непрерывное обу­чение персонала. Особенно возрастает актуальность подготовки управленческих кадров всех уровней.

Предприятия сумеют выжить в жесткой конкурентной борь­бе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами, прежде всего, остается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Происходят расширение и углубление функций управления рабочей силой всех категорий. Основное значение приобретают управленческие вопросы руководства персоналом, превращение в местную систему. В процессах управления персоналом имеется необходимость организации мышления и действий работников с учетом потребностей партнеров по рынку, новую политика в настоящее время полностью совмещают с концепцией развития предприятия.

В рамках общей концепции развития предприятия выделяют ее важнейшие части:

1. производственная концепция, связанная с информацией о потребителях, состоянии рынка, тенденциях его развития;
2. финансово-экономическая концепция, учитывающая основные аспекты денежных ресурсов;
3. социальная концепция, связанная с развитием и удовлетворением потребностей человека [19,c.325].

Таким образом, социально-экономическая основа кадрового менеджера ориентированного на будущее, предусматривает осуществление ряда следующих мероприятий:

* непрерывное последовательное планирование персонала;
* сравнение существующих и перспективных требовании к вакантным должностям и кадровому составу;
* профессиональный кадровый маркетинг в университетах и других высших учебных заведениях;
* количественное и качественное планирование должностей персонала.
* структурирование и планирование расходов на персонал;
* введение в специальность;
* повышение квалификации, в рамках которого наряду с актуализацией профессиональных знаний предусматривается продление методического и социального обучения;
* языковый курс;
* стабильные структуры окладов;
* гибкая система начисления надбавок.

В области организации персонала [19,c.328]:

* распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями, обусловленною производственной необходимостью;
* определение уровней руководства.

Усиление роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия. Он усиливает способность к внедрению инновации и улучшает эффективность управления, содействует повышению способности к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы. Последнее особенно важно, поскольку в обеспечении конкурентоспособности, по оценкам специалистов, 40% занимают опросы по организационной и социальной структуре.

Быстрое реагирование на желание потребителя и действия конкурентов, как и на всю окружающую среду, зависит от ком­петенции управленческих и руководящих кадров, методов и стиля их работы. Правильный подбор, расстановка и усовершенствование знаний управленческих и руководящих кадров определяют успех дела на рынке.

Изменение подходов к оценке места и значения кадровой службы на современном предприятии обусловливает необходимость переосмысления и основных качеств руководителя кадровой службы: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным, с многосторон­ним образованием, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, гуманистом, обладать интуицией. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

Происходят существенные перемены в функциях руководителя кадровой службы, которые включают такое направо как консультирование по вопросам развития предприятия новых тенденций кадровой политики, ориентированной на будущее. Этот тезис усиливается еще и тем, что возрастает сложность производственной деятельности, приводит к реальному износу рабочей силы — отставание знаний человека от современных требований, постоянно повышающихся в условиях научно-технической революции.

Итак, профессиональными задачами руководителя кадровой службы являются: развитие персонала, планирование штатного расписания, отбор кадров и их адаптация, организация оп­латы труда, расстановка и обучение кадров, консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам. Высокие требования предъявляются и к референтам служб персонала. Они занимаются мероприятиями по подбору, расстановке и обучению кадров. Для этого они должны иметь разностороннюю подготовку, том числе и по коммерческим вопросам. Из приведенной общей характеристики задач управления персоналом следует, что специалисты, решающие такие задачи должны учитывать комплекс экономических, психофизических социальных, технических и правовых факторов. При относительной обособленности каждой из задач (расчет численность, установление ставок оплаты, аттестация персонала и т.д.) все они тесно взаимосвязаны. Учет этой взаимосвязи является одним из условий эффективной деятельности персонала предприятия.

## 1.2. Характеристика страховой компании ЗАО СК «АСКО-Центр»

Первая негосударственная страховая компания в бывшем СССР, которая способствовала ликвидации монополии государства в страховом деле – это АСКО.

История АСКО началась в г. Москва в 1988 году, когда несколько энтузиастов, которым стало «тесно» в госструктуре, организовали скромное кооперативное страховое общество с банковской гарантией в 100 тыс. рублей. Первым испытанием АСКО на прочность стала выплата за сгоревшее кафе. На выплату страхового возмещения в сумме 123 тыс. рублей были израсходованы все страховые резервы, но, тем не менее, АСКО выстояла.

ЗАО «Страховая компания «АСКО-Центр» основана в декабре 1991 года. До 1995 года «АСКО-Центр» входила в холдинг «АСКО», объединявший более 100 страховых компаний по всей стране. Компания активно работает на страховом рынке уже более десяти лет и является одним из старейших страховщиков в России. И хотя компания не входит в число лидеров на федеральном уровне, она является основным игроком на рынке Курской области.

Само название АСКО представляло собой аббревиатуру от «акционерного страхового кооператива». Позже слово «кооператив» было в соответствии с духом времени заменено на слово «компания».

АСКО, которая была первой коммерческой страховой компанией в бывшем СССР, способствовала ликвидации монополии государства в страховом деле.

АСКО быстро стала широко известна как в Москве, так и в провинции. Этому способствовала разветвлённая филиальная сеть компании – было создано несколько десятков филиалов в самых разных городах.

Однако история компании оказалась не слишком длинной. В 1993-1994 годах у неё стали возникать проблемы, в том числе с работой в регионах. В результате компания распалась. Более-менее успешные из её филиалов превратились в самостоятельные страховые компании, и многие из них зарегистрировали собственные названия, прибавив к имени АСКО название города. Так появилась страховая компания «АСКО-Курск», в дальнейшем переименованная в «АСКО-Центр».

ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр» основана в декабре 1991 года. Компания активно работает на страховом рынке уже более десяти лет и является одним из старейших страховщиков в России. С 2000 года и по настоящий момент «АСКО-Центр» является одним из лидеров страхового рынка губернии, ежегодно повышая объёмы сборов на 50-100% по сравнению с предыдущим годом.

Компания находится на этапе динамичного развития. Величина оплаченного уставного капитала ЗАО «СК АСКО-Центр» в настоящее время составляет 40 000 000 рублей. На Общем годовом собрании акционеров компании по итогам 2003 года принято решение о поэтапном увеличении уставного капитала до 125 000 000 рублей.

С самого начала своей деятельности компания делает ставку на работу в конкурентных сегментах страхового рынка. Она является одним из лидеров по популярности среди населения Курской области и обладает значительным опытом работы с физическими лицами по массовым видам страхования. Приоритетными видами страховой деятельности для компании являются автострахование, страхование от несчастных случаев и болезней, страхование имущества. Позиции компании на всех этих сегментах достаточно прочны.

Инвестиционный портфель компании с учетом современного состояния регионального инвестиционного рынка отвечает условиям возвратности, диверсифицированности и прибыльности. При этом в инвестиционном портфеле компании значительная доля инвестиций приходится на неликвидные активы и активы, имеющие достаточно высокую степень риска. Кроме того, согласно официальной отчётности, компании свойственны достаточно сильные колебания долей различных типов инвестиционных инструментов. Компания при проведении инвестиционной политики, связанной с размещением страховых резервов, ориентируется на вложения в банковские инструменты: депозитные сертификаты и векселя. Основными акционерами компании являются ОАО «Курскпромбанк», ЗАО «ГОТЭК», ЗАО «МАТИС», ЗАО «Курский завод «Аккумулятор», ЗАО «Кондитер», ЗАО «Курскрезинотехника», ОАО «Электроагрегат», ООО «Инновационный фонд современных бизнес - технологий».

Компания обладает достаточно разветвлённой и эффективной филиальной сетью, охватывающей большинство районов региона, где она зарегистрирована. ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр» входит в Союз страховщиков Урало-Сибирское Соглашение (УСС) и Объединенную страховую группу «Согласие». На базе компании открыт филиал «АСКО-Центр-Авто» ЗАО «МРСС» в г. Курске, осуществляющий обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств.

На основании лицензии Министерства Финансов РФ №4674Д «Страховая компания АСКО-Центр» успешно осуществляет страховую деятельность, оказывает широкий спектр страховых услуг организациям и предприятиям, работающим в различных отраслях промышленности и сфере услуг.

Основными клиентами ЗАО «СК АСКО-Центр» являются крупнейшие предприятия региона, научные и учебные учреждения, спортивные организации, коммерческие банки и др. организации, в том числе предприятия группы «ГОТЭК», ЗАО «Курскрезинотехника», ОАО «Электроагрегат», ЗАО «Курский завод «Аккумулятор», ОАО «Счетмаш», ООО «Курскрегионгаз», ЗАО «Кондитер-Курск», ООО «Стройтрансгаз-агро», ЗАО «Изоплит», СПК «Амосовский», НОУВПО «РОСИ», Футбольный клуб «АВАНГАРД», ОАО «Курскпромбанк», ОАО «Внешторгбанк», «Управляющая компания «Русский дом», сеть магазинов «Европа», ЗАО «Корпорация «ГРИНН» и многие другие.

Условия и методика страхования разработаны специалистами компании на основании требований мирового страхового рынка (в частности, на основании Оговорок Института Лондонских Страховщиков). Финансовая устойчивость ЗАО СК «АСКО-Центр» обеспечивается постоянно растущими резервными фондами, прочными партнёрскими связями с крупными отечественными и зарубежными страховыми и перестраховочными компаниями: САО «Ингосстрах», ООО «СК «Согласие», ООО «Московское Перестраховочное Общество», ЗАО «Национальное Перестраховочное Общество», ЗАО «СК «Мегарусс», ОАО «СО «Афес», «Willis», «SCOR»; продуманной инвестиционной политикой, а также оперативностью и качеством обслуживания ведущими банками России.

За все годы деятельности ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр» не имела претензий со стороны Департамента Министерства Финансов РФ по надзору за страховой деятельностью, а также невыполненных в срок обязательств перед страхователями.

Каждый из партнёров и клиентов ЗАО «СК АСКО-Центр» имеет полное право располагать объективными данными не только об условиях обслуживания и размерах тарифных ставок, но и финансовом состоянии и показателях деятельности самой компании, чтобы иметь возможность самостоятельно сделать выводы о финансовой устойчивости и надёжности компании.

АСКО считает своим долгом постоянно обеспечивать условия для реализации клиентам вышеуказанного права.

В этих целях в ЗАО «СК АСКО-Центр» создана целостная система информационного обеспечения, включающая многоканальный справочный телефон, по которому можно получить достоверную информацию; консультационную службу, информационные стенды, печатные материалы.

ЗАО «СК АСКО-Центр» гарантирует клиентам доступность любого профильного специалиста и возможность личной встречи с представителем руководящего состава компании.

Важным направлением деятельности АСКО являются спонсорство и благотворительность. Компания не равнодушна к проблемам общества, по мере сил и возможностей старается их решать, не забывая и о конкретной помощи тем, кто испытывает в ней потребность.

Определены направления благотворительной и спонсорской деятельности, основой которой является индивидуальная адресная поддержка. Это детские дома и детские лечебные учреждения, учреждения культуры, ветеранские общественные организации, правоохранительные органы.

Претворяя в жизнь благотворительные проекты, развивая спонсорскую программу, ЗАО «СК АСКО-Центр» заметно обозначает социально-ответственный характер своей деятельности.

Изначальная ориентация на высокотехнологичные области финансового бизнеса предопределила успешность усилий ЗАО «СК АСКО-Центр» в этом направлении, что в свою очередь продиктовало необходимый уровень собственного развития. Компания продолжает совершенствовать электронные технологии бухгалтерского учёта и аналитических операций, систему отбора и обучения персонала, вкладывать средства в оборудование офисов.

Обязательность и внимание во взаимоотношениях с клиентами и партнёрами; надёжность, обеспеченная высочайшим уровнем качества услуг и профессионализмом работников; эффективный рост во всех сферах деятельности компании – этих принципов АСКО неизменно придерживается с первого дня своей работы и будет следовать им всегда.

Проведем анализ внешнего и внутреннего окружения страховой компании.

Анализ вешнего окружения складывается из среды прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия ЗАО «СК АСКО-Центр»:

1. Потребители: совершеннолетние граждане, а так же юридические лица; в настоящее время клиентами компании являются более 98600 частных лиц и более 3600 предприятий. За последние 4 года, количество постоянных клиентов компании увеличилось более чем в два раза (см. рис. 3).

**Рис.3. Динамика изменения количества клиентов ЗАО «СК АСКО-Центр»**

1. Конкурентами ЗАО «СК АСКО-Центр» являются крупные страховые компании. На территории Курской области это: «Ресо - Гарант», «Росгосстрах», «Спасские ворота», «Согласие», «Росно», «Ингосстрах», «НЭСО».
2. Поставщики. Особенность страховой услуги в том, что она не видима не осязаема. Но ЗАО «СК АСКО-Центр» при осуществлении своей деятельности сотрудничает, как с государственными так и с частными предприятиями.
3. Вопросы страхования и страховой деятельности на территории Российской федерации регулируются, в первую очередь Гражданским кодексом РФ (глава 48 «Страхование» посвящена страхованию, так же о принципах деятельности страховой организации говорится в главах 3,4,7,9,10,11,12,13-20,21-29,34,37,42,44,45,49,52) и налоговым кодексом; во – вторую специальными законами по страховой деятельности («Об организации страхового дела в РФ», «О взаимном страховании» и др.) и смежными с ней видами деятельности («О некоммерческих организациях», «Об обществах с ограниченной ответственностью» и др.); в третью нормативными актами министерств и ведомств по страховому делу ( постановление Правительства РФ «О первичных мерах по развитию рынка страхования в Российской Федерации», нормативным актом «Положение о порядке расчета страховщиками нормативного соотношения активов и принятых ими страховых обязательств» и др.). На сегодняшней день законодательная база функционирования страховых организаций развивается быстрыми темпами, есть, конечно, масса недоработок.
4. ЗАО «СК АСКО-Центр» придерживается принципа невмешательства в дела политических партий. Профсоюзов, религиозных организаций и т. п. Создание ячеек политических партий, религиозных сект, и иных общественных организаций, за исключением профсоюзов, на базе компании запрещается.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики. Ежегодно прирост реальных доходов населения составляет 14%, в результате чего происходит:
* Накопления населением имущества, нуждающегося в страховой защите;
* Появление свободных средств, которые могут быть потрачены на страхование;
* Изменение образа жизни – появление заботы о собственном здоровье

За последние два года объем рынка страхования увеличился более чем в 3 раза. Таких темпов роста нет ни в одном другом рыночном сегменте.

Всех участников страхового рынка можно условно представить группами, представленными в таблице 1.

1. НТП. Компания использует в своей работе новейшие средства оргтехники: принтеры, факсы, компьютеры. А так же программные продукты: семейство ОС Windows XP, Microsoft Office, e-mail, 1С страховщик и др.
2. Политические события. Введение массового обязательного вида страхования – ОСАГО вызвало широкое обсуждение проблем страхования. Так как уровень жизни растет, она дорожает, государство становится не в состоянии помогать гражданам в сложных ситуациях, таких как пожар, землетрясение и т. д. В связи с этими рисками возможна полная или частичная порча имущества граждан или увечье и смерть гражданина. Поэтому Государственная дума намерена принимать пакет законов об обязательном страховании имущества граждан, а так же жизни, равняясь на западное общество.
3. Социокультурные факторы. К сожалению, отношения россиян к страхованию в нашей стране негативное. Это связано с множеством причин: господство коммунизма, когда граждане получали помощь от государства, обнищание большой части населения, не уверенность в завтрашнем дне, уверенность в том, что везде обманывают, в том числе и в страховой компании и многое другое.
4. На фоне последних международных событий (наводнений, землетрясений, оползней, повышение цен на нефть и золото и др.) люди невольно задумываются о своем физическом и духовном благосостоянии. А страхование – это способ финансовой защиты имущественных интересов граждан. Поэтому последние события «сыграли на руку развитию» Российского страхового рынка.

Внутренняя среда ЗАО «СК АСКО-Центр»:

1. Кадровый потенциал. ЗАО «СК АСКО-Центр» имеет высококвалифицированный персонал. Штатные сотрудники: бухгалтера, экономисты, зам начальника, инженеры, инспекторы, маркетологи, секретари, также имеют высшее образование и большой стаж работы. Страховые агенты в основном не штатные сотрудники, но в связи со своей специализацией люди открытые, вежливые, общительные. Отношения в коллективе можно назвать «домашними», уважительными. За последние 5 лет, количество сотрудников увеличилось более чем в семь раз. В настоящие время в страховой компании «АСКО- Центр» насчитывается более 630 сотрудников. (смотрите рис.4 и рис.5).

**Рис. 4.Динамика роста числа сотрудников ЗАО «СК АСКО-Центр»**

**Рис. 5.Динамика роста числа сотрудников ЗАО «СК АСКО-Центр», в том числе страховых агентов и штатных сотрудников**

1. Компания имеет иерархическую структуру подчинения (см. приложение 1, рис 1,2.). Компания постоянно работает над повышениям качества, эффективности бизнес – процессов, стройности и прозрачности структуры и т. д. Всем работникам компании в рабочее время предписывается строгий деловой стиль одежды. Основное правило поведение в офисе – офис место работы. Курение в офисе допускается лишь в специально отведенных местах.
2. Распространением страховых продуктов занимаются страховые агенты, которые имеют возможность всю необходимую для их работы информацию, а так же направляют на конкретные объекты для заключения договоров.
3. Цена страхового полиса рассчитывается на основании актуарных расчетов. При расчете цены учитываются следующие ключевые моменты:
* Тарифная ставка, называемая брутто-ставкой, которая состоит из нетто-ставки и нагрузки.
* Нетто-ставка рассчитывается как отношение общий суммы выплат страхового возмещения к общей страховой сумме застрахованных объектов.
* Нагрузка включает в себя расходы по ведению дела.
* Страхование специфический вид деятельности, поэтому при расчете стоимости страхового полиса так же следует учитывать вероятность наступления страхового случая по конкретному виду страхования.
1. Финансы. Прибыль компании распределяется между акционерами, а также направляется на развитие сети компании.

На основании вышеизложенных данных проведем SWOT-анализ ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр» (см. табл.1).

SWOT - анализ позволяет ответить на вопрос: в чем сила и слабость филиала «АСКО – Центр – Авто», какие у него есть возможности и что представляет для него угрозу?

**Таблица 1.**

**SWOT-анализ ЗАО «Страховая компания АСКО-Центр»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности:** | **Угрозы:** |
| **Сильные стороны:** | **СИВ:** История страховой деятельности на рынкеНаличие дополнительных полисов, пунктов продаж и агентской сетиУстойчивое финансовое положение Быстрые выплаты и расторжения договоровКачественное обслуживание: внимание к клиентам | **СИУ:** Опасность появления сильных конкурентовОпасность очень быстрого роста Опасность поглощения более крупной страховой компаниейОпасность не выполнить требования по Уставному капиталу в соответствии с новым законом |
| **Слабые стороны:** | **СЛВ:** Высокие издержкиКорпоративная замкнутость | **СЛУ:** Низкий спрос, связанный с низкой культурой страхованияЧувствительность к колебаниям экономической конъюнктуры Политические, макроэкономические и законодательные риски |

Как мы видим из табл. 1, главными достоинствами «АСКО – Центр- Авто» являются: наличие опыта работы у компании, на базе которой создан филиал, развитая и боеспособная агентская сеть, наличие пунктов продаж, мощная информационная база договоров страхования и поддержки клиентских отношений, наличие подготовленных и квалифицированных специалистов, налаженные связи с корпоративными клиентами и органами государственного управления.

Главные достоинства «АСКО – Центр- Авто» позволят ему: обеспечить устойчивое конкурентное положение на страховом рынке, а также правильно строить свои отношения с клиентами на рынке.

Для страхового общества может представлять угрозу: появление сильных конкурентов, колебания экономической конъюнктуры, политические риски. Самую большую угрозу обществу представляют конкуренты. В результате жесткой конкурентной борьбы общество может терять клиентов и доходы.

Преимущества страховой компании позволят ей обеспечить устойчивое конкурентное положение на страховом рынке. А также возможность правильной стратегии в отношении с конкурентами. В результате роста числа конкурентов страховой компании приходится снижать тарифные ставки, что в свою очередь уменьшает объем страховых премий, а следовательно происходит и снижение страховых резервов. В процессе конкурентной борьбы общество теряет клиентов, деньги и доход.

Миссия ЗАО СК «АСКО-Центр состоит в работе:

* на благо обслуживаемых нами клиентов, которым мы предлагаем надежную страховую защиту;
* на обеспечение обусловленного дохода акционерам компании;
* на создание условий для самореализации персонала компании.

Стратегические цели и задачи ЗАО СК «АСКО-Центр:

* создание эффективной системы качества и повышение конкурентоспособности оказываемых страховых услуг;
* повышение рентабельности страховых операций;
* постоянное обучение персонала;
* дальнейшее развитие филиальной и агентской сети в Центральном Черноземье;
* поэтапное повышение Уставного капитала.

Руководство компании выделяет средства создания конкурентных преимуществ:

1. Внедрение процессного подхода в управлении;
2. Постоянное совершенствование качества предоставления страховых услуг;
3. Создание системы обучения персонала на основе процессного управления;
4. Развитие сети дополнительных офисов и точек продаж;
5. Сотрудничество и обмен опытом с компаниями-членами УСС.
6. Клиентообразующая корпоративная культура.

Компанией постоянно проводятся розыгрыши среди своих клиентов. В 2005 году, среди клиентов купивших полисы ОСАГО, был разыгран автомобиль.

Перечень страховых услуг, предоставляемых ЗАО «Страховая компания АСКО-Курск»:

1. По личному страхованию:

* добровольное страхование от несчастных случаев и болезней
* добровольное медицинское страхование

2. По имущественному страхованию:

* добровольное страхование имущества предприятий, организаций, учреждений
* добровольное страхование имущества граждан
* добровольное страхование автотранспортных средств
* добровольное страхование грузов
* добровольное страхование строительно-монтажных работ
* добровольное страхование других видов имущества

3. По страхованию ответственности:

* добровольное страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств
* добровольное страхование профессиональной ответственности
* добровольное страхование иных видов ответственности
* страхования гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные производственные объекты, за причинение вреда жизни, здоровью или имуществу третьих лиц и окружающей природной среде в результате аварии на опасном производственном объекте

За текущий год работы филиалу удалось получить большой опыт профессиональный работы на рынке обязательного страхования гражданской ответственности владельцев транспортных средств. Однако, все чаще речь идет о потребности в применении современных подходов и технологий при решении самых разнообразных задач, а для этого филиалу следует хорошо ориентироваться во внешней окружающей среде и принимать гибкие управленческие решения.

Экономический рост страны базируется на приросте валового внутреннего продукта, который в свою очередь состоит из доходов отдельных предприятий страны. Следовательно, рост доходов предприятий напрямую влияет на расцвет экономики страны, улучшение уровня жизни населения. Поэтому необходимо знать в каком финансовом состоянии находится предприятие, для принятия необходимых управленческих решений.

Трудовые отношения с работниками компании оформляются трудовыми договорами. На работников компании полностью распространяются положения о труде законодательства РФ, а так же предусмотренные виды социального, медицинского и пенсионного страхования.

При приеме на работу учитываются следующие критерии профессионализма: знание специальности, умение работать с информацией, умение готовить документы, чувство профессиональной гордости, понимание организации и ее устройства.

Обмен информацией между структурными подразделениями осуществляется с помощью телефонной, компьютерной связей и командировок.

Каждый работник обязан сохранять коммерческую тайну, вопросы конфиденциального характера и использовать подобные знания исключительно в интересах компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что страховая компания «АСКО-Центр» в Курской области прогрессивно развивается, растёт прибыль, число сотрудников. Страховая компания «АСКО-Центр» по количеству клиентов занимает одно из ведущих мест в Курской области, это связано в том числе и с рациональным управлением кадровым потенциалом.

## 1.3. Анализ управления кадрами в ЗАО СК «АСКО-Центр»

Повседневная деятельность руководства и персонала компании ориентирована на обеспечение атмосферы доброжелательности и внимания к запросам клиентов. Умение чувствовать состояние клиента, ненавязчиво выяснить возникшие трудности и сообщить положительную информацию для снятия возникшей напряжённости, помочь ему сориентироваться в сложившейся ситуации, привлечь, в необходимых случаях, для разрешения появившейся у клиента проблемы возможности компании и её партнёров – вот качества, выгодно отличающие сотрудников ЗАО «СК АСКО-Центр».

Работники ЗАО СК «АСКО-Центр» - это сплочённый коллектив профессионалов страхового бизнеса. Здесь есть и опытные финансисты, работающие в компании с самого основания (к их мнению прислушиваются все – от сотрудников до клиентов), и молодые специалисты, поражающие своим свежим взглядом на страхование и постоянным стремлением к новациям. В компании приняты свои нормы и правила работы с клиентами. Специалисты АСКО всегда очень подробно рассказывают обо всех видах страхования, о принципах страхования вообще, честно рассказывают все «подводные камни», которые могут встретиться клиенту.

Специалисты компании постоянно работают над развитием новых видов страхования, совершенствуют как сам страховой продукт, так и условия его продажи. Страховая компания «АСКО-Центр» всегда готова предложить эксклюзивный подход к обслуживанию корпоративных клиентов и комплексные программы по страхованию частных лиц.

Разработаны единые полисы по видам страхования. Кроме несомненного удобства в работе, централизованное изготовление полисов удешевит стоимость страхования и позволит выдерживать единый стиль и высокий уровень обслуживания на всей территории действия компании.

Тарифная политика ЗАО «СК АСКО-Центр» на страховом рынке направлена на создание достаточных страховых резервов, формирование и целевое использование которых контролируется Федеральной службой России по надзору за страховой деятельностью. Расчёт тарифных ставок осуществляется специалистами АСКО по разработанным ими методикам, программам с использованием страховой статистики. Это позволяет дифференцировать тарифные ставки по основным параметрам, влияющим на степень риска.

Страхование – это, прежде всего, гарантия выплат. ЗАО «СК АСКО-Центр» следует этому принципу. Девиз, с которым АСКО вышла на рынок: «Выплаты в течение 120 часов», был неожиданным для страховщиков. Теперь это стало нормой для большинства страховых компаний. Быстрота и качество обслуживания страхователей – ключ к успеху, который в руках у АСКО.

На начало 2006 года число сотрудников компании ЗАО СК « АСКО – Центр» было свыше 630 человек. Уровень образования персонала компании различный см. рис. 6.



**Рис. 6. Уровень образования персонала ЗАО «СК АСКО-Центр».**

Среди руководящих работников преобладают сотрудники закончившие ВУЗы более 10 лет назад, тем самым можно сделать вывод, что их нынешние знания марано устарели и требуют обновления. Неполное высшее имеют сотрудники совмещающие работу в АСКО с обучением. Страховые агенты имеют в основном среднее и среднеспециальное образование.

Возраст сотрудников компании также различный (см. рис. 7), преобладает тенденция подбора персонала с возрастом до 30 лет. Многие работники компании, старше 30 лет, пришли в АСКО из других страховых компании, в большинстве своем из РГС. Из рис.7 можно увидеть, что средний возраст сотрудников АСКО составляет 31 год.

Биологическое развитие нашего организма имеет, по мнению В. М. Шепеля, четыре основных стадии:

* 20 - 35 лет – период восходящего развития;
* 40 – 55 лет – период личного расцвета;
* 60 – 70 лет – период полной зрелости;
* 75 – 80 лет – период философского осмысления своей жизни.

К 30 годам человек уже четко определяет свое место в жизни, свою принадлежность к социальному классу, к организации в которой он работает. Как правило, имеются конкретные достижения на рабочем месте, а так же четкие цели и видение будущего. В данном возрасте человек способен к обучению, к совершенствованию личности, к достижениям. В периоды «восходящего развития» и «личного расцвета» человек воспринимает процесс обучения, как одну из составляющих успеха в будущей карьере.



**Рис. 7. Возрастной состав работников ЗАО «СК АСКО-Центр»**

Для удержания своих конкурентных преимуществ страховой компании АСКО нужно непрерывно заниматься переподготовкой кадров своей компании. СК АСКО организует непрерывное обучение своих сотрудников как штатных специалистов, так и внештатных страховых агентов.

Важнейшим фактором эффективной работы страховой компании является непрерывная переподготовка персонала, для повышении производительности труда, для чего в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В СК «АСКО-Центр» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности.

Существует целый ряд причин, вызывающих необходимость обучения, переподготовки кадров в СК «АСКО-Центр». Главными из них являются:

* увеличение стоимости рабочей силы как;
* давление конкурентов требует сокращение затрат, а следовательно большего эффективного использования трудовых ресурсов;
* технические изменения, требующие овладение новейшими знаниями;
* нехватка достаточно квалифицированных работников;
* подготовка работников к занятию более высокой должности;
* развитие потенциала работников, удовлетворения потребностей высших уровней;
* социальная ответственность предприятия за своих работников.

Обучение сотрудников проводиться как внутри компании, так и за ее пределами. АСКО привлекает к процессу обучения своих сотрудников Центр «Лик», находящейся в городе Курске по ул. Гагарина.

В соответствии с потребностями компании и требованиями страхового рынка разрабатывается программа переподготовки кадров. Программу разрабатывает отдел по управлению персоналом на 1 год, консультируясь с линейными руководителями и менеджерами высшего звена. Тематическое содержание программы переподготовки кадров страховой компании «АСКО-Центр» на 2005г. можно разделить на четыре раздела:

1. Основы страхового права;
2. Основы теории и практики страхования;
3. Основы психологии и социологии;
4. Тренинги делового общения.

Обучение сотрудников проводиться как внутри компании, так и за ее пределами. АСКО привлекает к процессу обучения своих сотрудников Центр «Лик», находящейся в городе Курске по ул. Гагарина.

Раздел первый – основы страхового права. Занятия по данной тематики проводиться регулярно, в зависимости от необходимости в их проведении. Так как страхование в России считается относительно молодой отраслью, то законодательная база мягко говоря несовершенна. Принимаются новые законы, постановления, нормативные акты. Сотрудником сложно самостоятельно ориентироваться в таком количестве информации. Поэтому менеджер по персоналу регулярно проводить семинары по основам страхового права. Процесс обучения проводиться, как самостоятельно менеджером по персоналу, так и с привлечением специалистов в области страхового права. Занятия проводились как для всех сотрудников компании, так и для отдельных категориях служащих. Необходимость занятий такой тематики очевидно, так как чем более осведомлены будут работники о нормативно правовой базе той деятельности, которой они занимаются, тем менее они будут допускать погрешностей.

За 2005 г. среди сотрудников компании были приведены занятия на следующею тематику.

1. Изменение принципов страхования в Гражданском и Налоговом кодексах;
2. Взаимное страхование;
3. ФЗ «Об организации страхового дела в РФ»;
4. ФЗ «Об организации страхового дела в Российской Федерации»;
5. Положение о порядке расчета страховщиками нормативного соотношения активов и принятых ими страховых обязательств.

Так же сотрудники из финансового отдела и отдела продаж посетили специализированные курсы в Москве.

Главная цель второго раздела программы переподготовки кадров– обеспечить страховых агентов информацией по грамотному оформлению полюсов, профессиональной консультацией страхователей, а так же знакомство с новыми видами страховых услуг СК «АСКО-Центр».

В 2005г. среди сотрудников по данному разделу были проведены занятия по следующим темам:

1. Страховое мошенничество, как определить недобросовестного клиента.
2. О розыгрышах и лотереях проводимых среди клиентов АСКО в 2005г.
3. Добровольное медицинское страхование.
4. страхования имущества предприятий, организаций, учреждений.
5. Страхование автотранспорта.

Третий раздел программы переподготовки является не менее важным, чем два предыдущих. Современному человеку очень важно быть стрессоустойчивым, сдержанным, коммуникабельным. Изучение психологии и социологии помогают человеку адаптироваться к меняющемуся ритму жизни, позволяет избегать психологических стрессов, дискомфортом. В 2005г. в СК «АСКО» сотрудниками центра «Лик» были проведены учебные мероприятия по следующим темам:

1. Тренинги стрессоустойчивости;
2. Формирование команды;
3. Деловые коммуникации;
4. Психологическая адаптация.

Все занятия проводились в виде тренингов и ролевых игр. На занятиях присутствовали, как сотрудники руководящие продажами, так и страховые агенты.

Четвертый раздел – тренинги делового общения важен для создания и поддержания благоприятного имиджа сотрудников компании. Данный раздел нацелен на формирования у сотрудников навыков делового общения. В 2005 г. занятия по данному разделу проходили по следующей тематики:

1. Правила ведения телефонных переговоров;
2. Каналы восприятия информации;
3. Как научиться внимательно слушать;
4. Адаптируйтесь к поведению клиента;
5. Технология продаж.

Занятия проводятся в конференц-зале, в непринужденной обстановке. Важным моментом является то, что обучение осуществляется без отрыва от работы.

Сотрудники компании непосредственно заинтересованы в проведении обучающих программ по нескольким причинам:

1. Освещаемые вопросы напрямую связанны с их профессиональной деятельность. Поэтому полученная информация позволит им сэкономить время на самостоятельный поиск нужной им информации;
2. Полученная информации пригодиться сотрудникам во время прохождения плановой ежегодной оценке (аттестации) персонала;
3. Получение новой информации, овладение новыми навыками способствует развитию сотрудников, продвижению по служебной лестнице наиболее целеустремленных и талантливых;
4. За время обучения они могут показать свои способности, их может заметить начальство, тем самым их продвижение по служебной лестнице ускориться.

При исчислении размера затрат на обучение, как процента от годового оборота, реально СК АСКО расходуют на обучение суммы, находящейся в диапазоне 0,25% до 1% годовой прибыли. Затраты на обучения в АСКО увеличиваться вместе с ростом прибыли организации. В 2003 году затраты на обучение сотрудников составили от 12670 до 57200 руб., в 2004 году от 25070 до 10280 руб., в 2005 от 71250 до 285000 руб.

В число расходов на обучение включены:

1. Стоимость собственного курса обучения;
2. Стоимость разработки программы;
3. Стоимость работы преподавателей и консультантов;
4. Стоимость разработки методических и демонстрационных пособий;
5. Оплата командировочных;
6. Оплата труда слушателей или участников курса;
7. Дополнительные расходы.

В настоящий момент не АСКО включают в годовые бюджеты затраты на обучение. Бюджетирование обучения является одним из аспектов реального выполнения планов по обучению. Кроме того, бюджетирование определенного размера затрат на обучение позволяет лучшим образом осуществлять контроль за соответствующей статьей расходов и добиваться повышения эффективности производимых затрат.

Затраты на обучение планируются подразделениями и отделами в зависимости от реальной необходимости и специфики их деятельности. Преимущества данного подхода: обеспечивает непосредственное участие линейного руководства в процессе организация обучения персонала, усиливает связь между целями организации и конкретным обучением сотрудников. Недостатки: линейное руководство имеет тенденцию уделять больше внимания текущему обучению, в ущерб стратегическому, несоблюдение процедуры анализа необходимости в обучении, дублирование курсов и, как следствие, увеличение затрат, недостаточный контроль качества и эффективности обучения.

Для оценки эффективности обучения воспользоваться критериями измерения эффективности обучения по Киркпатрику: реакция - понравилась ли программа обучаемым, знания - какие принципы-факты и концепции усвоены, поведение - изменилось ли оно после обучения, результаты - каковы результаты в объективных показателях.

Для оценки удовлетворенности от программ обучения СК АСКО нами было произведено анкетирование (образец анкеты смотрите в приложении 3) сотрудников компании. Анкетирование сотрудников производилось выборочным методом. Нами было опрошено 30 сотрудников. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.

**Таблица 2.**

**Результаты анкетирования на тему: «Удовлетворенность сотрудников программой обучения»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Результат | Отношение сотрудников в % |
| Положите-льно | Отрица-тельно | Не имеет значения |
|  | Оснащение учебного процесса | 80 | - | 20 |
|  | Практическую полезность семинара | 60 | 10 | 30 |
|  | Доступность изложения материала преподавателем | 100 | - | - |
|  | Взаимосвязь теории и практики  | 70 | 10 | 30 |
|  | Возможность использования полученных материалов на практике | 50 | - | 50 |
|  | Возможность «показать» себя | 30 | 20 | 50 |
|  | Повышение своих профессиональных навыков | 70 | - | 30 |

Таким образом, отношение сотрудников АСКО к проводимым программам обучения можно характеризовать как положительное, так как общий процент удовлетворенности сотрудников от пройденного обучения составляет 67%.

Для оценки изменения объективных показателей работы сотрудников после прохождений обучения нами были проведены исследования, в которых мы проследили взаимосвязь между программами обучения организованными для своих сотрудников АСКО и количеством продаж страховых полюсов ОСАГО. На рис. 8 изображена динамика сбора страховых премий. На рис. 9 изображен график проведения учебных мероприятий среди сотрудников АСКО.

 **Рис. 8. Динамика изменения страховых премий по договорам ОСАГО ЗАО СК «АСКО-Центр».**

**Рис. 9. График проведения учебных мероприятий ЗАО СК «АСКО-Центр»**

При анализе данных двух графиков выявляется тенденция увеличение страховых премий после проведения учебных мероприятий. Так как в структуре портфеля СК АСКО – 47% составляет договора ОСАГО, пики продаж которых приходятся на начало зимних и летних месяцев, то и в преддверии этих месяцев проводиться планомерная подготовка кадров к данному периоду. Таким образом сотрудники проходят подготовку прежде чем столкнуться с потребностями в ее прохождении, тем самым их компетенция, знания, умения не вызывают у страхователей сомнения. Благодаря чему увеличивается количество заключаемых договоров, возрастает имидж компании.

Таким образом, управление кадрами в страховой компании организовано рационально, в соответствии с требования современного рынка и специфики регионального менеджмента.

# Совершенствование менеджмента человеческих ресурсов на

# ЗАО СК «АСКО-Центр»

##

## Расчет экономической эффективности при увеличении

## количества рабочих мест ЗАО СК «АСКО-Центр»

Для того, что бы сформулировать предложения по оптимизации процесса управления кадрами в страховой компании «АСКО-Центр» необходимо проанализировать общие тенденции развития страхового рынка, изучить прогнозы аналитиков.

По сведениям ФССН, в России на 01.01.2006 было зарегистрировано 1075 страховых организаций, итоги деятельности которых сведены в таблицу 2.

**Таблица 2. Показатели деятельности российских страховщиков, млрд. руб.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Виды страхования**  | **2004 год** | **2005 год** | **Прирост** |
| Страховая премия (всего) | 471,6 | 490,6 | 4% |
| Добровольное страхование | 320,4 | 291,1 | -10% |
| Страхование жизни | 102,2 | 25,3 | -75% |
| Иное, чем жизнь | 218,2 | 265,8 | 22% |
| Личное страхование (кроме страхования жизни) | 52,9 | 64,0 | 21% |
| Имущественное страхование (кроме страхования ответственности) | 153,1 | 185,6 | 21% |
| Страхование ответственности | 12,2 | 16,2 | 33% |
| Обязательное страхование | 151,2 | 199,5 | 32% |
| ОСАГО | 49,2 | 53,7 | 9% |
| ОМС | 97,2 | 140,7 | 45% |

Итак, как показано в табл.2 добровольное личное страхование и имущественное страхование по итогам года сохранили среднеквартальные показатели прироста премии – на уровне 21%. Премия по добровольному страхованию ответственности выросла на 33% (за первые три квартала 2005 года – 23%). Основой высокой динамики страхования ответственности стали премии именно в четвертом квартале, составившие 3,4 млрд. руб., что в 2,2 раза превышает показатели за аналогичные периоды 2004 и 2003 гг.

В сегменте страхования жизни, даже с учетом компаний, осуществлявших сбор премии, но не отраженных в официальной отчетности 1-С за год, премии сократились в 2,3 раза. Сокращение сегмента страхования жизни в абсолютном выражении на 77 млрд. руб. привело к снижению общих показателей сбора премии по всему добровольному страхованию на 10% (29 млрд. руб.).

Сегмент обязательного страхования четвертый год подряд демонстрирует опережающий характер роста сборов премии. На фоне сокращения объемов премии по добровольному страхованию, рост премии по обязательным видам на 32% особенно примечателен. Данная тенденция объясняется значительным ростом объема взносов по обязательному медицинскому страхованию, темпы роста сбора премии по ОСАГО были значительно ниже, чем в предыдущие годы (9%).

В 2004 - 2005 гг. крупнейшие компании были заняты поглощением дочерних и зависимых компаний, консолидацией и реструктуризацией имеющегося бизнеса, избавлением от сомнительных, с точки зрения законодательства, операций, развитием розничного страхования. В то же время, аналогичные процессы охватили и ряд региональных компаний. В результате, с одной стороны, сформировался круг потенциальных инвесторов – компаний, занимающихся классическими видами страхования и нацеленными на серьезные инвестиции в данное направление бизнеса. С другой стороны, в регионах появились интересные для приобретения активы – страховщики, чьи компании обладают значительным в масштабах своих регионов, диверсифицированным страховым портфелем. Федеральные страховщики активно развивают филиальные сети, и приобретение подобных компаний позволяет сразу выйти на новый качественный уровень своего присутствия на региональных рынках. Объем премии приобретенных компаний в сегменте добровольного страхования не-жизни и ОСАГО приближается к 3,7 млрд. руб., что составляет 1,2% от всей премии, собранной в указанном сегменте. Процесс консолидации российского страхового рынка продолжается.

За прошедший год объем премии по добровольному страхованию ответственности возрос на 33%, с 12,2 млрд. руб. до 16,2 млрд. руб., показав самые высокие темпы прироста показателя за последние 4 года. Объем выплат продолжил тенденцию к снижению, с 1,2 млрд. руб. до 0,98 млрд. руб. (см. рис.10).

**Рисунок 10. Динамика рынка добровольного страхования ответственности**

На значительный прирост премии по добровольному страхованию ответственности в 2005 году повлияли:

* ужесточение требований к российским воздушным и морским судам, находящимся на территории развитых государств,
* развитие страхования гражданской ответственности промышленных объектов,
* определенное оживление псевдостраховых операций.

Таким образом, в числе других задач, решение которых необходимо для развития отрасли, - повышение капитализации страхового рынка, совершенствование надзора за его участниками и законодательная унификация требований к размещению страховых резервов с требованиями к размещению средств иными институциональными инвесторами.

На основании анализа рынка страховых услуг ЗАО СК «АСКО-Центр» необходимо увеличить число сотрудников в предстоящем 2007 году. Наиболее рациональным здесь будет открытие нового филиала.

Компания ЗАО СК «АСКО-Центр» открыла свои представительства и филиалы почти в каждом микрорайоне города Курска. Успешно работают филиалы на Северо-западе и Парковой. Если открывать филиал в Курске, то где-то на окраине (например, на Волокно). Так как людям с окраин сложно добираться до центра. По области существует тоже ряд филиалов, но их число можно увеличить. Специализировать филиал должен на ОСАГО, так как этот рынок ещё не до конца сегментирован.

Для расчета необходимого количества рабочих мест необходимо сделать перерасчет производственной программы фирмы в нормо-часах. Норматив времени на оказание услуги потенциальному потребителю определяется исходя из необходимых затрат на обслуживание одного клиента и оформление одной услуги. В состав этих затрат входят: время на работу с клиентом в офисе фирмы; время на оформление страховки; время на производство расчетов с клиентом; время на ведение переговоров с клиентом по телефону; время на формирование производственной программы фирмы; время на проведение маркетинговых исследований; время на формирование форм бухгалтерской и статистической отчетности; время на сдачу форм бухгалтерской и статистической отчетности в соответствующие органы; время на выполнение непредвиденных работ (претензии клиентов, устранение замечаний контролирующих органов и др.). Для большинства фирм, работающих в сфере страхования в Курске, норматив времени на оказание услуг находится в пределах от 90-100 до 110-120 часов.

Количество рабочих мест определяется по формуле:

Краб.мест = Σ Пн-ч : Б (3),

где Пн-ч – производственная программа фирмы. выраженная в нормо-часах;

Б – баланс рабочего времени одного работника в год (рассчитывается исходя из количества рабочих часов в году и плановых потерь рабочего времени). Для 2006 года баланс рабочего времени одного работника фирмы ЗАО СК «АСКО-Центр» составляет 2640 часов (из расчета в среднем 22 рабочих дней в месяц при 10-часовом рабочем дне).

Подставляя расчетные данные из таблицы 2 в формулу (3) получаем искомое количество работников, которое в нашем случае составляет:

Краб.мест = 10960 : 2640 = 4 места.

Поскольку фирма ЗАО СК «АСКО-Центр» планирует вести свою работу в одну смену, то количество основных работников будет соответствовать количеству рабочих мест, то есть:

Краб. = Краб.мест = 4 чел.

Необходимое оборудование для офиса фирмы определяется исходя из ее основной деятельности – оформления страховых полисов. В составе оборудования в основном присутствует офисная техника и мебель. Расчет стоимости и состав необходимого офисного оборудования приведен в таблице 3.

**Таблица 3. Расчет стоимости необходимого оборудования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование оборудования | Кол-во единиц | Цена за единицу,руб. | Стоимость, руб. |
| Персональный компьютер, ноутбук | 2 | 18000 | 36000 |
| Персональный компьютер | 2 | 13000 | 26000 |
| Факсимильный аппарат | 1 | 3000 | 3000 |
| Телефонный аппарат | 4 | 2000 | 8000 |
| Принтер лазерный, НР | 1 | 10000 | 10000 |
| Осветительная система офиса | 1 | 6000 | 6000 |
| Комплект офисной мебели в кабинет | 3 | 4000 | 12000 |
| Комплект мягкой мебели в офис | 2 | 4000 | 8000 |
| Комплект мебели в прихожую | 1 | 3000 | 3000 |
| Комплект мебели на кухню | 1 | 5000 | 5000 |
| **ИТОГО ОБОРУДОВАНИЯ:** |  |  | **117000** |

Расчет амортизационных отчислений осуществляется исходя из установленных норм с учетом стоимости оборудования и нормативного срока его службы. Поскольку фирма ЗАО СК «АСКО-Центр» является малым предприятием, то она будет использовать механизм ускоренной амортизации активной части основных средств и льготу по дополнительному списанию в качестве амортизации активной части основных средств до 50 % их первоначальной стоимости, что допускается только для первого года работы малого предприятия.

С учетом вышесказанного расчет амортизационных отчислений для 2007 года приведен в таблице 4.

**Таблица 4. Расчет амортизационных отчислений на 2007 год**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование оборудования | Стоимость оборуд-ния,руб. | Норматив.срокэксп-ции,год | Нормааморт.отчислений,% | Кол-вооборуд-ния | Аморт.отчисления,руб. |
| Ноутбук | 18000 | 8 | 50 | 2 | 18000 |
| ПК  | 13000 | 8 | 50 | 2 | 12000 |
| Факс | 5000 | 8 | 50 | 1 | 5500 |
| Принтер НР | 10000 | 8 | 50 | 1 | 5000 |
| Освет. Сист. | 6000 | 10 | 50 | 1 | 3000 |
| К-т мебели в кабинет | 4000 | 10 | 50 | 3 | 6000 |
| К-т мебели в офис | 4000 | 10 | 50 | 2 | 4000 |
| К-т мебелив прихожую | 3000 | 10 | 50 | 1 | 1500 |
| К-т кухон. мебели | 5000 | 10 | 50 | 1 | 2500 |
| ИТОГО АМОРТ.ОТЧИСЛЕНИЙ | **57500** |

Расчет размера основных и вспомогательных площадей осуществлен исходя из нормативов площади на одно рабочее место. Он приведен в таблице 5.

**Таблица 5. Расчет размера основных и вспомогательных помещений**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование помещений | Норматив площади, м2 | Общая площадь помещений, м2 |
| Кабинет управляющего  | 12,0 | 14,0 |
| Кабинет гл. бухгалтера | 12,0 | 14,0 |
| Рабочие кабинеты менеджеров (4) | 12,0 | 50,0 |
| Комната приема посетителей | 15,0 | 18,0 |
| Комната отдыха | 9,0 | 10,0 |
| Кухня-столовая | 9,0 | 10,0 |
| Прихожая | 6,0 | 8,0 |
| Сан. узел | 2,0 | 4,0 |
| Кладовая | 3,0 | 4,0 |
| **ИТОГО ПЛОЩАДЬ:** |  | **132,0** |

Стоимость аренды помещения площадью 132,0 м2, занимаемого фирмой ЗАО СК «АСКО-Центр», определяется на основании договора аренды. Согласно договору срок аренды полуподвального помещения составляет 10 лет, а стоимость аренды – 100 тыс. руб. в год.

Расчет затрат на коммунальные услуги и электроэнергию представлен в таблице 6.

**Таблица 6. Расчет стоимости коммунальных платежей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды услуг | Единица измерения | Потребное кол-во на год | Тариф за единицу, руб. | Стоимость услуг, руб. |
| Электроэнергия | кВт-ч | 12×500 | 30,0 | 180000 |
| Горячее водоснабжение | м3 | 12×132 | 8,0 | 12672 |
| Холодное водоснабжение | м3 | 12×132 | 2,0 | 3168 |
| Отопление | м2 | 12×132 | 8,0 | 12672 |
| Телефон, факс | за месяц | 12 | 120,0 | 1440,0 |
| Уборка мусора | за месяц | 12 | 20,0 | 240,0 |
| **ИТОГО ПЛАТЕЖЕЙ** |  |  |  | **210192** |

Расчет потребности в материалах выполнен на основе определения примерного расхода основных материалов, необходимых для осуществления фирмой предпринимательской деятельности на рынке страховых услуг. Он представлен в таблице 7.

**Таблица 7. Расчет стоимости материалов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Материалы | Единица измерения | Потребное кол-во на год | Цена за единицу, руб. | Стоимость руб. |
| Бумага писчая | пачка | 25 | 120,0 | 3000 |
| Бумага для факса | рулон | 12 | 80,0 | 1060 |
| Картриджи к принтеру | шт. | 6 | 3000,0 | 18000,0 |
| Бланки (чистые) | шт. | 400 | 25,0 | 10000,0 |
| Прочие материалы | - | - | - | 5000,0 |
| **ИТОГО ПЛАТЕЖЕЙ** |  |  |  | **37060** |

Таким образом, исходя из того, что число клиентов компании «АСКО-Центр» увеличивается с каждым годом, возникла необходимость в увеличение числа сотрудников или создании дополнительного филиала. Как показала исследования возрастут и постоянные и переменные издержки, но все эти мероприятия окупятся примерно за год.

## Оптимизация системы подготовки кадров на ЗАО СК

## «АСКО-Центр»

Процесс начального обучения страхового агента должен состоять из двух блоков:

1. Базовый курс подготовки страхового агента, включающий:
	* Основы страхового дела;
	* Страховое законодательство и нормативные документы;
	* Страхование физических лиц;
	* Страхование юридических лиц;
	* Основы продаж страховых услуг.
2. Адаптационный блок, включающий:
	* Культура общения;
	* Организация собственной работы;
	* Способы преодоления стрессов;
	* Имидж страхового агента;
	* Осознание своих жизненных целей;
	* Психология влияния;
	* Здоровье и работоспособность.

Базовый этап обучения должен проводиться сразу после заключения агентского трудового договора. Адаптационный – по завершению базового этапа в процессе трудовой деятельности. Разработанная нами программа базового курса подготовки страхового агента представлена в таблице 8.

Базовый курс подготовки нацелен на формирования знаний и умений в соответствии с квалификационным справочником и должностной инструкции страхового агента. Для проведения базового курса подготовки следует формировать группы от 10 до 16 человек. Такое количество обучаемых в группе позволить менеджеру, ведущему занятие использовать индивидуально – личностный подход к обучению. Курс рассчитан на 40 учебных занятий, продолжительностью 45 минут. В день следует проводить по 4 занятия, таким образом курс будет пройден за 10 дней.

Обучение должно проводиться в светлом, хорошо проветриваем помещении. Перерывы между занятиями следует делать от 5 до 10 минут, так как за большее время внимание обучаемых рассевается.

**Таблица 8. Базовый курс подготовки страхового агента.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № темы учебного занятия | Тема учебного занятия | Количество учебных занятий | Вид учебного занятия | Оборудование | Способ контроля |
| Основы страхового дела |
|  | Введение в профессию страхового агента | 1 | Групповая дискуссия | Раздаточный материал, доска, маркер | \_\_\_\_ |
|  | Основы истории и теории страхового дела. Современное состояние и основные тенденции развития российского предпринимательства.  | 1 | Самостоятельная работа с учебным текстом (дома),Групповая дискуссия |  | Анализ практи-ческих ситуаций |
|  | Знакомство с компанией | 1 | Экскурсия по филиалу СК АСКО | Мультимедиа проектор |  |
| Страховое законодательство и нормативные документы  |  |
|  | Страховое законодательство | 2 | Лекция | Конституция РФ, налоговый кодекс РФ, ФЗ о страховании | \_\_\_\_ |
|  | Система оплаты страхового агента | 1 | Лекция | Доска, маркер, раздаточные материалы | Решение индиви-дуальной задачи |
| Страхование физических лиц |  |
|  | Страхование имущества граждан | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование имущества граждн | Устный опрос |
|  | Страхование транспортных средств | 6 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование транспортных средств | Решение индиви-дуальной задачи |
|  | Страхование граждан от несчастного случая | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование граждан от несчастного случая | Решение индиви-дуальной задачи |
|  | Добровольное медицинское страхование | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии Добровольное медицинское страхование | Тести-рование |
| Страхование юридических лиц |  |
|  | Страхование имущества предприятий, организаций и учреждений | 2 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование имущества предприятий, организаций и учреждений | Решение индиви-дуальной задачи |
|  | Страхование ответственности организаций | 4 | Лекция | Учебный материал по продуктовой линии страхование ответственности организаций  | Тести-рование |
| Основы продаж страховых услуг |  |
|  | Создание клиентской базы | 2 | Бизнес - тренинги | Бумага, фломастеры, доска, ватман | \_\_ |
|  |  «Холодные звонки***»*** | 2 | Деловые и ролевые игры | Телефон, бумага, фломастеры, доска,  | Практи-ческий звонок |
|  | Установление контакта | 2 | Деловые и ролевые игры | Доска, маркер, клейкая бумага | Устный опрос |
|  | Выявление потребностей | 2 | Анализ практических ситуаций | Раздаточный материал, ватман, фломастеры | Тести-рование |
|  | Презентация - аргументация | 2 | Бизнес - тренинги | Рекламные листовки, бумага, фломастеры | \_\_ |
|  | Работа с возражениями | 2 | Деловые и ролевые игры | Доска, маркер | Тести-рование |
|  | Завершение сделки | 2 | Деловые и ролевые игры | Раздаточный материал, значки | \_\_ |
|  | Закрепление отношений с клиентам | 2 | Анализ практических ситуаций | Блокноты | Зачет |
| Итого | 40 |

На протяжении всего курса обучения проводиться контроль полученных знаний и умений, за каждое испытание выставляется баллы. В итоге к зачету каждый член группы придет с определенным количеством баллов. Итоговый зачет следует проводить в форме ролевой игры. Суть которой в следующем:

1. Участником предлагается разбиться на три группы, две группы из которых являются соответственно страховыми компаниями А и В, третья потенциальными страхователями, распределения ролей среди участников зависит от количества набранных баллов: обучаемые с большем количеством баллов – страхователи, с меньшем – страховщики.
2. Участникам, представляющим страховые компании надо заключить наибольшее количество договоров, используя при этом командную работу; участникам изображающих страхователей надо узнать от представителей фирм как можно больше информации о компании, о страховании.

Такой способ зачета, помогает повторить пройденный материал, и по возможность восполнить пробелы в знаниях.

По окончанию курсов обучения, в торжественной обстановке, всем участникам обучения вручается сертификат об окончании курсов страхового агента. Так же обучаемых приглашают пройти второй этап обучения.

Для консультации и помощи в работе за каждым начинающим страховым агентом, вновь приступившем к работе закрепляется наставник, страховой агент работающий в компании достаточно длительный срок. Причем при выборе наставника следует учитывать:

1. Наставник должен быть старше своего подопечного;
2. Наставник должен быть отзывчив, не конфликтен;
3. Объемы продаж страховых услуг наставником должны быть выше среднего уровня продаж;
4. Близость проживания наставника и подопечного.

Несомненно, каждый труд должен быть оплачен, поэтому для мотивации консультантов следует выплатить за первые 3 месяца 0,5% от суммы заключенных страховым агентом договоров, при условии, конечно, что будет иметь факт помощи своему наставнику. Данную статью расходов страховой компании следует внести в бюджет обучения сотрудников.

Второй блок подготовки – адаптационный. Основные его задачи: мотивация к работе, осознания собственной значимости работников, установка на эффективный труд работников.

Разработанная нами программа адаптационного блока подготовки страхового агента представлена в таблице 9.

К обучению данному блоку могут привлекаться как страховые агенты окончившие базовый курс подготовки, так и страховые агенты уже имеющие страж работы в данной должности, так и прочие сотрудники страховой компании. Количество обучаемых в группе не имеет принципиального значения. Следует только учитывать вместимость помещения, в котором будут проводиться занятия.

Если базовый курс подготовки мог проводить менеджер по обучению персоналу СК АСКО, то к процессу обучения адаптационному блоку, кроме менеджера по обучению персонала следует привлекать преподавателей по следующим специальностям:

1. психолог;
2. литератор;
3. имиджмейкер, или модельеров, визажистов;
4. врачей – терапевтов.

Курс рассчитан на 16 учебных занятий, продолжительностью 45 минут. Занятия следует проводить по одному разу в неделю, таким образом курс будет пройден за 4 месяца.

Такие временные рамки между занятиями имеют ряд преимуществ:

1. Сотрудники не «отрываются» от работы;
2. У сотрудников появляется возможность самостоятельно разобраться в заинтересовавшей теме, при этом не отвлекая внимания к другой;
3. Возможность встретиться с коллегами, обсудить важные профессиональные темы.

**Таблица 9. Адаптационный курс подготовки страхового агента.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № темы учебного занятия | Тема учебного занятия | Количество учебных занятий | Вид учебного занятия | Оборудование | Способ контроля |
| Осознание своих жизненных целей |
|  | Выявления своих ближайших целей и способов их достижения | 1 | Лекция | Раздаточный материал, доска, маркер | \_\_ |
|  | Определения своих стратегических целей, и способов их достижения | 1 | Лекция | Раздаточный материал, доска, маркер | \_\_ |
| Культура общения |
|  | Культура речи | 1 | Лекция, деловая игра |  | Тест |
|  | Мимика, жесты | 1 | Тренинг | Слайды | \_\_ |
| Имидж страхового агента |  |
|  | Внешний вид страхового агента | 1 | Лекция, групповая беседа | Предметы гардероба, фотографии с изображением костюмов, макияжа | \_\_ |
|  | Составные части имиджа | 1 | Деловая игра | Маркер, доска | Уст-ный опрос |
| Психология влияния |  |
|  | Орудия влияния на окружающих | 1 | Лекция | Маркер, доска | \_\_ |
|  | Обязательства являются ключевым фактором | 1 | Деловая игра | Раздаточный материал | \_\_ |
| Способы преодоления стрессов |  |
|  | Определение своего психологического типа. Способы защиты от эмоциональных перегрузок | 2 | Лекция | Маркер, доска | \_\_ |
| Здоровье и работоспособность |  |
|  | Составляющие здоровья | 2 | Групповая беседа |  | \_\_ |
|  | Определение своих биоритмов | 1 | Лекция | Маркер, доска  |  |
| Организация собственной работы |
|  | Планирование рабочего дня, недели | 2 | Лекция, деловая игра | Маркер, доска, календарь, бумага  | \_\_ |
|  | Определение своих биоритмов | 1 | Лекция |  | Тест |
| Итого | 16 |

По окончанию адаптационного блока, вместо привычной системы контроля, нужно устроить конференцию по пройденной тематике. То окончанию конференции участникам предлагается внести свои предложения, в специально заготовленную книгу, о тематике будущих программ обучения в компании. На основании этих данных, менеджер по персоналу, сможет выявить потребности сотрудников компании в обучении, и составить программу обучения на будущею перспективу.

Итак, разработанная нами программа состоит из двух блоков, один из которых, ориентируется на потребности компании в квалифицированных кадров, второй нацелен на потребности сотрудников в уважении, в осознании себя, в самореализации. Поэтому данная программа

## 2.3. Совершенствование методов оценки и стимулирования персонала

На основе проделанного исследования предлагаем улучшить систему оценки и стимулирования персонала. Из практики менеджмента на зарубежных предприятия на ЗАО СК «АСКО-Центр» необходимо ввести компенсационный пакет. Компенсационный пакет или система вознаграждений, который будет использоваться на предприятии, должен складывается из трех элементов - основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Основная заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте.

Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) на ЗАО СК «АСКО-Центр» складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).

Должностной оклад сотрудника определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника: надбавки могут быть за знание иностранного языка, за стаж работы (выслугу лет), за эффективность деятельности, за руководство сотрудниками и т.д. Обычно надбавки рассчитываются в процентах к базовому окладу.

Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

Мотивирование персонала можно определить как процесс регулирования системы взаимоотношений работника с материально-социальной средой (предприятие, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий).



**Рис. 11. «Состав компенсационного пакета»**

Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Широк и разброс мнений респондентов об эффективности их стимулирующего воздействия и затратности.

**Таблица 10. Оценка составляющих компенсационного пакета (в %% от числа использующих)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СОСТАВЛЯЮЩАЯ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Страхование | 50 | 11 | 33 | 5 | 39 |
| Ссуды | 47 | 9 | 24 | 15 | 40 |
| Обучение | 41 | 7 | 22 | 5 | 50 |
| Питание | 37 | 8 | 18 | 14 | 53 |
| Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др. | 37 | 12 | 25 | 0 | 50 |
| Оплата проезда на общественном транспорте | 36 | 11 | 12 | 20 | 52 |
| Медицинское обслуживание | 33 | 12 | 21 | 29 | 50 |
| Оплата жилья | 0 | 0 | 33 | 0 | 67 |

Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно-дешево», то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд. На втором – оплата проезда. Далее, в порядке убывания, - страхование, питание, обучение и др.

Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов (от 39 до 67 %% от числа использующих по различным их составляющим).

На ЗАО СК «АСКО-Центр» необходимо ввести систему бонусов. Бонусы или побудительные выплаты обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д (см. табл. 11). Все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Переменная часть может быть сдельной, т.е. за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированное вознаграждение. Особым видом сдельной оплаты является система стимулирования продаж или комиссионные. Данная система применяется для управления продажами и стимулирования сбытового персонала. При комиссионной системе стимулирования устанавливается прямая зависимость размера вознаграждения от объемов реализации. При этом существуют несколько методов определения комиссионного вознаграждения:

* фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
* фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;
* фиксированный процент от маржи по сделке;
* фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей компании;
* выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;
* выплата комиссионного процента при выполнении и перевыполнении плана по продажам, и т.д.

Переменная часть денежного вознаграждения должна определяться в процентах к базовой заработной плате и изменяться в зависимости от эффективности деятельности компании. Коэффициенты изменения переменной части могут зависеть от увеличения (уменьшения) выручки (прибыли) компании, от процента выполнения (перевыполнения) плана, от изменения других показателей эффективности работы предприятия. Таким методом можно связывать получаемое денежное вознаграждение с эффективностью и результативностью работы компании для тех категорий персонала, для которых трудно определить количественные показатели эффективной работы: управленцы, бухгалтера, юристы, секретари, хозяйственники.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения должно быть разным и определяться зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Например, у менеджеров по продажам переменная (комиссионная часть) денежного вознаграждения может составлять и 60, и 70, и 80 процентов от общего денежного вознаграждения, а у секретаря переменная часть не должна быть более 10-15 процентов.

На ЗАО СК «АСКО-Центр» так же необходимо ввести бенефиты или социальные пособия, которые будут рассматриваться как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

При ведении кадровой политики ЗАО СК «АСКО-Центр» приоритеты отдаются интересам производства. Интересы работника почти не учитываются. Индивидуальный подход к работникам предприятия не является приоритетом кадровой политики (рис. 12). Однако это имеет как отрицательные, так и положительные черты (таблица 11).

**Таблица 11. Анализ кадровой политики на ЗАО СК «АСКО-Центр»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Отрицательные черты** | **Положительные черты** |
| 1. Не благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе; | 1. Продуманность в распределении функций; |
| 2. Бюрократизм; | 2. Дисциплина; |
| 3. Механическое, бездушное управление; | 3. Оперативность и своевременность принимаемых решений; |
| 4. Отсутствие творчества и энтузиазма в работе. | 4. Повышение производительности труда. |

Степень учета интересов работника

Степень учета интересов страховой деятельности

\_\_

\_\_

**Рис. 12. Приоритет кадровой политики ЗАО СК «АСКО-Центр»**

В первичных трудовых коллективах помимо руководителя на поведение работников влияет лидер. Лидерство - это процесс стихийного, спонтанного руководства коллективом изнутри, со стороны наиболее авторитетных членов коллектива. Лидерами становятся наиболее инициативные, энергичные, общительные, информированные работники. В различных ситуациях жизнедеятельности коллектива лидерами могут быть разные работники.

Лидерство возникает лишь в том случае, когда в коллективе есть работники со склонностью к лидерству. Если в организации таких работников нет, коллектив остался без лидера. Безлидерные коллективы менее эффективны и отличаются более низким уровнем сплоченности. Наибольшей эффективности работы и сплоченности достигают те коллективы, где руководитель одновременно является лидером. В этом случае он может воздействовать на коллектив не только административными мерами, но и использовать социально - психологические санкции. Однако сочетания в одном лице руководителя и лидера не всегда удается достичь.

Специалисты по экономике и социологии труда, изучая социально - психологическую структуру коллектива, должны выявить лидеров, чтобы опираться на них при организации коллективной деятельности. Воздействовать на коллектив следует прежде всего через лидеров. Однако руководители, по каким - либо признакам не соответствующие занимаемой должности, боятся появления в коллективах лидеров, считая их своими соперниками. Противопоставление и скрытое противоборство руководителя и лидера может привести к конфликтам в коллективе.

**Таблица 12. Профессионально - важные качества страхового агента**

|  |  |
| --- | --- |
| Параметр | Результат опроса |
| Профессиональные функции | поиск страхователей; ведение переговоров со страхователями; разъяснение условий страховании и оказание им помощи в выборе оптимального варианта; осуществление страховых выплат; согласование вопросов принятия на страхование рисков и регулирования тарифов; взаимодействие с другими агентами; получение и передача от страхователей страховой премии (взносов); урегулирование претензий и убытков; консультирование страхователей после заключения договора; осмотр и оценка объектов страхования. В целом данный список профессиональных функций отражает должностные обязанности страхового агента, перечисленные в Квалификационном справочнике. |
| Основные профессионально важные качества | коммуникабельность; умение принимать решения и контролировать ситуацию; установление межличностных отношений; административные способности и самодисциплина; профессиональные и этические качества; способность обучаться, умения и навыки в работе; постановка целей и их достижение; уверенность в себе и самостоятельность; владение специальными знаниями о страховом деле; умение формировать клиентскую базу |
| Знания и умения | знание видов страховых услуг и условий страхования, знание методов определения степени риска; знание порядка заключения и оформления договоров; знание правовых основ страховой деятельности; знание нормативных правовых актов, положений, инструкций в соответствии с должностной инструкцией; знание основ трудового законодательства; знание правил и норм ох­раны труда; знание основ психологии и организации труда |

Особенности взаимодействия членов коллектива по поводу принятия, осуществления решений и контроля за их реализацией формируют стиль руководства.

Стиль руководства определяется особенностями властно - распорядительных отношений и складывается из ряда элементов. Среди них: распределение полномочий между руководителями и подчиненными, представление им самостоятельности, участие в информировании коллектива; отношение руководителя к советам, высказываниям и критике со стороны подчиненных; используемая тактика воздействий на подчиненных; преобладающие формы обращения к подчиненным; особенности социального контроля в коллективе; характер взаимодействий с общественными организациями, в том числе с советом трудового коллектива; позиция руководителя в конфликтных ситуациях.

В зависимости от сочетания этих элементов различают три основных типа стилей руководства: административный; демократический; попустительствующий.

Для административного стиля руководства характерно отображение подчиненных от участия в выработке и принятия решений, отсутствие возможности у подчиненных проявить инициативу и самостоятельность, отсутствие взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Демократический стиль руководства - полная противоположность административного.

Попустительствующий стиль означает, что руководитель, по существу, самоустраняется от процесса руководства, пускает его на самотек, в основном всю работу ведут заместители.

Таким образом, на ЗАО СК «АСКО-Центр» преобладает смешанный стиль управления. Необходимо, на наш взгляд, склоняться к демократическому стилю, а так же повышать корпоративную культуры, мотивацию работников (посредством увеличения размера компенсационного пакета и социальных выплат).

# Заключение

В заключение подведём итоги проделанного исследования и сформулируем основные выводы:

* Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменя­ется, и она перестает быть только организационного-административной работой. Управление персоналом приобрело новое эко­номическое и социальное значение.
* Кадровой работой вынуждены заниматься органы управле­ния фирмой на всех уровнях — ее внешнее руководство, руко­водители подразделений, кадровые службы. В противном слу­чае фирма несет убытки, и возрастают социальные издержки.
* профессиональными задачами руководителя кадровой службы являются: развитие персонала, планирование штатного расписания, отбор кадров и их адаптация, организация оп­латы труда, расстановка и обучение кадров, консультирование руководителей подразделений по кадровым вопросам. Высокие требования предъявляются и к референтам служб персонала. Они занимаются мероприятиями по подбору, расстановке и обучению кадров. Для этого они должны иметь разностороннюю подготовку, том числе и по коммерческим вопросам. Из приведенной общей характеристики задач управления персоналом следует, что специалисты, решающие такие задачи должны учитывать комплекс экономических, психофизических социальных, технических и правовых факторов. При относительной обособленности каждой из задач (расчет численность, установление ставок оплаты, аттестация персонала и т.д.) все они тесно взаимосвязаны. Учет этой взаимосвязи является одним из условий эффективной деятельности персонала предприятия.
* При усилении роли и стратегической функции в области уп­равления персоналом изменяются роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится од­ним из основных руководителей предприятия.
* Кадровый менеджмент становится основой для все более эффективного использования трудовых ресурсов предпри­ятия — одного из важнейших источников процветания любой фирмы.
* Страховая компания «АСКО-Центр» в Курской области прогрессивно развивается, растёт прибыль, число сотрудников. Страховая компания «АСКО-Центр» по количеству клиентов занимает одно из ведущих мест в Курской области, это связано в том числе и с рациональным управлением кадровым потенциалом.
* ;правление кадрами в страховой компании организовано рационально, в соответствии с требования современного рынка и специфики регионального менеджмента.

Анализ формирования результатов исследования позволяет сформировать следующие выводы:

1. Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.
2. Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль предлагаемых в данной работе.

Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления персоналом организации в условиях рыночных отношений. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии «АСКО-Центр» следующих предложений. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем. Однозначные и ясные цели, которые по возможности должны обсуждаться и согласовываться с сотрудниками при составлении планов их деятельности, учет способностей сотрудников при утверждении рабочих целей, объяснений связи между целями работника, целями подразделений и целями предприятия в целом.

Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

1. Исходя из того, что число клиентов компании «АСКО-Центр» увеличивается с каждым годом, возникла необходимость в увеличение числа сотрудников или создании дополнительного филиала. Как показала исследования возрастут и постоянные и переменные издержки, но все эти мероприятия окупятся примерно за год.
2. На ЗАО СК «АСКО-Центр» преобладает смешанный стиль управления. Необходимо, на наш взгляд, склоняться к демократическому стилю, а так же повышать корпоративную культуры, мотивацию работников (посредством увеличения размера компенсационного пакета и социальных выплат).

Данная работа конкретно и подробно предлагает изучить и использовать принципы, модели, критерии, концепции и т.п. в работе руководителя.

# Список литературы

1. Конституция Российской Федерации // Российская газета - № 237 - 1993.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26 ноября 2001 г. N 146-ФЗ – «Собрании законодательства Российской Федерации» N 49, 2001.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)
4. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (принят ГД ФС РФ 23.10.2002) (ред. от 07.06.2004).
5. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 248 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление - М. 2004.-237с.
7. Антонец А.В. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия (Учеб. для экон. спец. ВУЗов), Киев:”Выща школа”, 2000. – 251 с.
8. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: “ДИС”, НГАЭ и У, 1997 г. – 385 с.
9. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М,1999, - 780 с.
10. Ахапкин Н. Ю. Профессиональное обучение персонала российских предприятий. - М: “Общество и экономика”, 2003. – 98 с.
11. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: «Финансы и статистика» 1993. – 421 с.
12. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. / Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 478 с.
13. Басапов М.И. Анализ хозяйственной деятельности.-М.: Экономика, 2003. – 521 с.
14. Вагин А.П., Митирко В.И., Модин А.В., Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) - М: “Дело”, 2002. – 275 с.
15. Валдайцев С. В. Оценка бизнеса и инноваций – М.: «Филинъ», 2002 – 516 с.
16. Вартанов А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 235 с.
17. Вильховченко Э. Социально-профессиональное развитие человека в производстве. - М: “Экономика”, 2003. – 178 с.
18. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2004.- 528 с.
19. Волков О.И. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 255 с.
20. Воробьев Г. Человеческие ресурсы и современное предприятие. –М, 2006. – 96 с.
21. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М. ЮНИТИ 2005.-53с
22. Грачев М.В., Управление трудом - М: “Наука”, 2000. – 324 с.
23. Гуляев В.Г. Организация бизнеса. - М.: Нолидж, 1996 г. – 372 с.
24. Джексон Грейсон, Карл О’Дейл. Американский менеджмент на пороге ХХ1 века - М: “Экономика”, 1999. – 374 с.
25. Егоршин А. П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
26. Зигерт В., Ланг Л., Руководить без конфликтов - М:”Экономика”, 2000. – 572 с.
27. Иванцевич Д., Лобанов А., Человеческие ресурсы управления - М: “Дело”, 2003. – 374 с.
28. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. М.:- Банки и биржи, 2003. – 271 с.
29. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. Издание 2-е, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО “Центр экономики и маркетинга”, 1997 г. – 511 с.
30. Ладанов И.Д. Практический менеджмент - М: “Ника”, 2002. – 224 с.
31. Менеджмент персонала: функции и методы, М: “МАИ” 2003. – 373 с.
32. Мескон М., Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М: “Дело”, 2002. – 574 с.
33. Никифорова А. Рынок труда: занятость и безработица - М:”МО”, 2001. – 284 с.
34. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для студентов высших и средних учебных заведений. М.: ИВУ «Маркетинг», 2003. - 328 с.
35. Потрубач Н.Н., Социально-экономические проблемы совершенствования системы управления предприятием в условиях экономической реформы, М: 1992. – 241 с.
36. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА – М, 2005. - 576 с.
37. Резник С. Д., Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб. пособие. – М.: ИНФ-РА – М, 2004. – 212 с.
38. Резник С., Елин В. Организация труда руководителя. – М: “Институт психологии РАН”, 2003. – 125 с.
39. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2002 г. - 336 с.
40. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. Минск, ИП Экоперспектива, 2004. – 496с.
41. Секреты умелого руководителя. / cост. И. В. Липсиц. – М.: Экономика, 2001. – 320с.
42. Сергеев В. Психология для работников кадровой службы. - М: “НИО ПИК”, 2003. – 48 с.
43. Сиропомес Н. Управление малым бизнесом. - М: “Дело”, 1997. – 80 с.
44. Скамай Л. Риски в инновационном предпринимательстве. // РИСК. - №5-6, 1998
45. Слепов В.А., Щеглова Н.В. Финансовая и ценовая адаптация российских предприятий к рыночной среде. // Финансы. - 1999. - №3.
46. Справочник директора предприятия./ Под ред. Лапусты М.Г. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 704 с.
47. Сухоруков М. М., Исаков В. В. Психологические особенности принятия управленческого решения. - СПб., 2005. – 135 с.
48. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. – М: “Класс”, 2003. – 162 с.
49. Травин В.В, Дятлов В.В Основы кадрового менеджмента. М, 2005. – 311 с.
50. Труханович Л. В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. – М.: «Дело и сервис», 2003. – 880 с.
51. Удальцов М. В. Социология управления: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2006. – 374 с.
52. Управление персоналом организации: Учебник. / Под ред. Кибанова А. Я. – М.: ИНФРА – М, 2004. – 512 с.
53. Уткин Э. А. Управление фирмой. – М.: «Акалис», 2001. – 616 с.
54. Финансовое управление фирмой / Под ред. В. И. Терехина. - М.: Экономика, 2004. – 260 с.
55. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Столповой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Перспектива», 2004. – 656 с.
56. Финансы предприятий. // Под ред. Е. И. Бородиной. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 380 с.
57. Хорошев Г. И., Савруков Н. Т. Управление персоналом: Конспект лекций. – СПб.: Политехника,2005. – 125 с.
58. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: Пер. с нем./ Под. ред. проф. А.Г. Поршнева. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 512с.
59. Экономика и социология труда./ Под ред. Н. Н. Абакумовой. 2-е изд., перераб. – Новосибирск.: НГАЭиУ, 2005. – 228 с.

**Приложение 1**

**Примерная анкета для определения проблем
коммуникации и получения обратной связи**

Уважаемые коллеги! Мы проводим анкетирование сотрудников по ряду вопросов, касающихся условий работы на нашем предприятии. Ваши советы помогут выяснить реальные интересы персонала и максимально учесть их при подготовке и принятии решений, касающихся работников предприятия. Анкета анонимна, Ваши ответы будут обрабатываться статистически.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

**Инструкция:**

1. Отметьте свое согласие с тем или иным вариантом, поставив любой знак в квадрате рядом с ответом.
2. Вы можете выбрать только один ответ, кроме тех вопросов, где предусмотрено несколько ответов.

**Перед началом заполнения анкеты, укажите, пожалуйста:**

Ваш возраст

1. до 25 лет
2. 25-35 лет
3. старше 35 лет

Пол

1. мужской
2. женский

Стаж работы на предприятии

1. до 3 мес.
2. 3-6 мес.
3. 6-12 мес.
4. свыше 1 года

**1. Назовите основные цели:**

Предприятия

Вашего отдела

**2. Ваша должностная инструкция:**

1. полностью соответствует выполняемой Вами работе
2. в основном соответствует Вашим реальным обязанностям
3. не соответствует реально выполняемой Вами работе
4. Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

**3. Должностная инструкция чаще имеет для Вас следующее значение:**

1. помогает определить границы Ваших обязанностей и полномочий
2. стесняет, мешает реализации Ваших профессиональных знаний
3. необходима в ситуациях, связанных с отчетностью
4. не имеет влияния на вашу работу

**4. Результаты работы, которых Вы должны достичь:**

1. определены на словах Вашим руководителем
2. определены в регламентирующих документах
3. не определены (определяются Вами самостоятельно)
4. трудно измерить в количественно-качественных показателях

**5. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:**

1. объективны и Вам известны
2. субъективны и Вам не известны
3. Вам не известны

**6. Структурные изменения на Предприятии, которые затрагивали Ваш отдел:**

(группы А и Б отмечайте отдельно)

**А**

1. привели к повышению эффективности работы
2. повысили эффективность работы, но необходимы их более тщательное планирование и подготовка
3. не оправданы и привели к снижению эффективности работы

**Б**

1. учитывали интересы и Предприятия, и сотрудников
2. проводились без учета интересов сотрудников
3. учитывали интересы отдельных руководителей и сотрудников

**7. Вам известны перспективы развития:**

**Предприятия**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**Вашего отдела**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**Ваши личные перспективы**

1. на год
2. на месяц
3. меньше месяца
4. не известны

**8. Как Вы считаете, достаточно ли ценят Ваш труд:**

**коллеги**

1. да
2. нет

**руководитель отдела**

1. да
2. нет

**руководитель предприятия**

1. да
2. нет

**9. Специалисты Вашей квалификации на других предприятиях получают зарплату:**

1. примерно такую же
2. выше
3. ниже
4. другое

**10. Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:**

1. как регулярное дополнение к зарплате
2. за успешное выполнение работы (проекта, задания)
3. нерегулярно
4. не получали премии
5. другое

**11. Для качественного и полного выполнения Вашей работы представленные Вам полномочия:**

1. достаточны
2. возможно их расширение
3. необходимо их расширение

**12. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:**

1. полностью
2. не полностью
3. в отдельных случаях
4. совсем нет

**13. На нашем Предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:**

1. согласен
2. не согласен
3. не знаю

**14. Продвижение по службе сотрудников нашего Предприятия в наибольшей степени зависит от: (здесь можно выбрать до двух ответов)**

1. собственной активности и стремления сотрудника
2. уровня профессионализма сотрудника
3. личного отношения руководителя к сотруднику
4. “нужных” контактов сотрудников на разных уровнях
5. наличия свободных вакансий
6. соответствия сотрудника формальным признакам (стаж, пол, образование)
7. другое

**15. Наиболее реальные перспективы своего должностного роста Вы видите:**

1. в Вашем отделе
2. в другом отделе
3. реальных перспектив должностного роста Вы не видите
4. Вы не стремитесь к должностному росту

**16. Для Вашего профессионального роста необходимо:**

1. иметь достаточно времени для самостоятельного обучения
2. посещать дополнительные курсы
3. получить высшее образование
4. иметь возможность время от времени менять работу внутри предприятия
5. набрать достаточный стаж работы по специальности
6. другое

**17. Вы видите свое профессиональное развитие, прежде всего, как (до двух ответов):**

1. совершенствование профессиональных знаний и накопление опыта
2. перемещение в другие подразделения
3. продвижение на руководящую должность в своем подразделении
4. руководство отдельными проектами без занятия руководящей должности

**18. Возможность перехода в другое подразделение Вы рассматриваете как:**

1. более полное использование способностей и профессиональных знаний
2. возможность узнать что-то новое и вырасти профессионально
3. вынужденный шаг, необходимость
4. предпочитаете совершенствование в рамках нынешней специальности

**19. Отметьте, пожалуйста, что из ниже перечисленного Вас не удовлетворяет в организации и оснащении Вашего рабочего места (можно выбрать любое количество ответов):**

1. количество людей в одном помещении
2. площадь рабочего места
3. дизайн и планировка рабочих мест
4. кондиционирование воздуха в помещениях
5. освещенность
6. уровень шума
7. время начала и окончания рабочего дня
8. организация питания сотрудников
9. техническая оснащенность
10. программное обеспечение
11. обеспеченность литературой по специальности
12. оперативность поступления информации из внешних источников
13. другое

**20. Основные причины конфликтов в Вашем коллективе (любое количество ответов):**

1. в нашем коллективе не бывает конфликтов
2. неудачное распределение должностных обязанностей
3. сверхурочные работы
4. оплата труда
5. стиль руководства начальника
6. однородный (преимущественно женский или мужской состав)
7. несовместимость отдельных работников
8. другое

**21. Вы считаете, что самыми необходимыми льготами являются:**

1.

2.

3.

4.

**22. В какой информации Вы испытываете недостаток (любое количество ответов):**

1. информации о деятельности и услугах предприятия
2. политике администрации
3. информации о деятельности смежных подразделений
4. у Вас достаточно информации
5. другое

**23. Вы информированы о целях, основных задачах и приоритетных направлениях деятельности Предприятия:**

1. очень хорошо
2. вполне достаточно
3. недостаточно
4. плохо
5. затрудняюсь ответить

**24. О достижениях отдельных сотрудников и коллективов Предприятия Вы:**

1. узнаете регулярно
2. получаете информацию, но не регулярно
3. узнаете “по слухам”
4. имеете приблизительное представление
5. не знаете ничего
6. Вам это неинтересно

**Благодарим за сотрудничество!**

**Приложение.**

Ниже Вы можете высказать свое мнение или внести дополнительную информацию, которая, возможно, не была учтена в анкете:

Подчеркните название темы, о которой Вы написали:

1. Условия работы. 2. Карьера. 3. Обучение. 4. Информирование. 5. Оплата труда и поощрения. 6. Полномочия. 7. Руководство. 8. Работа в команде.

**Приложение 2**

**Рис. 1. Динамика сборов и выплат по ОСАГО**

**Рис. 2. Страхование ответственности в 2004 – 2005 гг.**

**Рис.3. ОСАГО в 2003 – 2005 гг.**

**Приложение 3**

