

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

Проект допущен к защите
Зав. кафедрой
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« ____ » _____ 2015г.

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема: Организация подбора и адаптации кадров на предприятии

Специальность: 080507 «Менеджмент организации»

Выполнил студент: гр. 53703/6 Косолапов Михаил Игоревич
(№ группы) (Ф.И.О., подпись)

Руководитель: к.э.н., доцент Никишин Вадим Михайлович
(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург
2015г.

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра «Экономика и менеджмент в энергетике»

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« ____ » _____ 2015г.

З А Д А Н И Е
ПО ДИПЛОМНОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ

Студенту: Косолапову Михаилу Игоревичу 53703/6

1. Тема дипломного проекта :Организация подбора и адаптации кадров на предприятии
2. Срок сдачи студентом законченного проекта : 20 Мая 2015
3. Исходные данные к проекту: ОАО “Росгосстрах”
4. План-график дипломного проектирования

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО “Росгосстрах”	20.03.2015	20.03.2015
2. Управление персоналом, теоретические аспекты	01.04.2015	17.02.2015
3. Мероприятия по подготовке персонала и совершенствованию системы управления персоналом	20.04.2015	24.03.2015
4. Оценка эффективности предложенных мероприятий	01.05.2015	07.04.2015
5. Окончательное редактирование текста	13.05.2015	20.05.2015

5. Консультанты по проекту
6. Дата выдачи задания: 25 Февраля

Руководитель: к.э.н., Никишин Вадим Михайлович

Задание принял к исполнению: 25 Февраля Косолапов М.И.

**ФОРМА ЗАКАЗА ОТ ПРОИЗВОДСТВА
НА ТЕМУ ДИПЛОМНОГО ПРОЕКТА**
(на бланке предприятия)

Предприятие: ОАО “Росгосстрах” Адрес юридический: Санкт-Петербург, ул. Куйбышева, 23
Телефон: 89313488472

просит поручить студенту: Косолапову Михаилу Игоревичу
разработать дипломный проект на тему: Организация подбора и адаптации кадров на пред-
приятии “Росгосстрах”

и направить данного студента в нашу организацию на преддипломную практику.

Руководителем практики от производства назначается:

Директор по подбору персонала ОАО “Росгосстрах” Козлов Игорь Александрович

Руководитель предприятия: Козлов Игорь Александрович
(Ф.И.О., подпись, печать)

СПРАВКА

о результатах внедрения решений,
разработанных в дипломном проекте студентом
Косолаповым Михаилом Игоревичем

В процессе работы над дипломным проектом по теме: Организация подбора и адаптации кадров на предприятии ОАО "Росгосстрах"

Студент Косолапов Михаил Игоревич принял непосредственное участие в разработке плана по подбору персонала.

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках, в докладных и аналитических записках ОАО "Росгосстрах"

В настоящее время разработки, включающие результаты данного дипломного проекта, включены в инструктивные материалы.

Руководитель организации или подразделения ОАО "Росгосстрах"

Директор по подбору персонала Козлов И. А.

(подпись)

(печать организации)

АННОТАЦИЯ

дипломного проекта

студента : Косолапова Михаила Игоревича

на тему: Организация подбора и адаптации кадров на предприятии ОАО ”Рос-
госстрах”

Дипломный проект содержит:

66 листов, 8 таблиц

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, литературных источников. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, обозначены предмет и объект исследования, поставлена цель и определены задачи исследования. В первой главе проведен экономический анализ деятельности компании ОАО “Росгосстрах”, представлена характеристика организации, определена миссия и задачи организации, рассмотрена деятельность организации. Во второй главе рассмотрены теоретические аспекты подбора и адаптации персонала. Третья глава содержит разработку рекомендаций по повышению эффективности подбора персонала. Заключение содержит основные выводы по данному дипломному проекту.

Автор дипломного проекта: Косолапов Михаил Игоревич

Руководитель проекта: Никишин Вадим Михайлович

Содержание:

Введение.....	5
1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	7
1.1.Общее описание организации.....	7
1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	9
Выводы.....	14
2.Управление персоналом,теоритические аспекты	15
2.1.Подбор персонала в страховых компаниях.....	15
2.2.Особенности управления персоналом в страховых компаниях.....	19
2.3.Подготовка и переподготовка кадров страховой компании.....	28
Выводы.....	45
3. Мероприятия по подготовке,подбору персонала и совершенствования системы управления персоналом.	46
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы подбора кадров	46
3.2. Мероприятия по совершенствованию квалификационного уровня кадрового состава.....	57
3.4. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	57
Выводы.....	59
Заключение	60
Список использованной литературы.....	62
ПРИЛОЖЕНИЕ	63
Приложение 1	63
Приложение 2	64

ВВЕДЕНИЕ

Без грамотного управления людьми не может существовать ни одна организация. Гибкая организация труда, самоорганизация кадров и групп трудящихся, их сознательное участие, не только в производственном процессе, но и в управлении в целом становится отправной точкой для создания систем управления человеческими ресурсами.

С переходом к рыночной экономике ,происходят значительные изменения в управлении предприятиями .В следствии таких изменений, появляются новые подходы к организации ,а так же качеству управления предприятием и управленческим кадрам.

Управление кадровым составом, включает в себя многие аспекты. В них входят:

- 1.Кадровая политика .
- 2.Взаимоотношения в коллективе.
- 3.Социально-психологические аспекты управления.

Главное место занимает выявление способов повышения производительности, а так же стимулирование и мотивация. Следовательно, разработка мероприятий по совершенствованию системы управления и адаптации персонала, является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

Проблемы управления персоналом постоянно привлекают внимание специалистов.

В наше время, многие российские компании столкнулись с серьезной проблемой – это отсутствие эффективной системы управления.

Поэтому ,особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом.

Стране необходима более активная политика управления персоналом в компаниях, которая способна обеспечить ему конкурентоспособность и вывод на передовые рубежи социально-экономического развития на основе стимулирования, создания новых рабочих мест, оснащенных передовой техникой и техноло-

гией, совершенствование системы профессионального образования и переподготовки кадров, расширение производства.

Создание наиболее эффективной системы управления персоналом, является одной из наиболее важных задач. Поэтому данная тема дипломного проекта «Организация подбора и адаптации кадров на предприятии» является актуальной.

Объект исследования - ОАО «Росгосстрах».

Предмет исследования - Совершенствование управления и подготовки персонала.

Цель – разработка плана мероприятий по совершенствованию системы подготовки и адаптации персонала.

В соответствии с целью, определены следующие задачи:

- рассмотреть методические основы системы работы с кадровым составом, провести анализ отечественного и зарубежного опыта по исследуемой проблеме;
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;
- проанализировать систему управления персоналом на предприятии;
- определить направления совершенствования системы управления персоналом;
- разработать проект совершенствования системы управления персоналом, дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Источниками для написания дипломного проекта послужили труды отечественных и зарубежных ученых, бухгалтерская и экономическая отчетность компании.

1. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.

1.1.Общее описание организации

Росгосстрах - крупнейшая страховая компания в России, которая существенно влияет на формирование страхового рынка.

В настоящее время ,компания “ Росгосстрах” является вертикально интегрированным холдингом, который включает в себя ОАО “Росгосстрах”,3 крупных региональных компаний и 7 межрегиональных страховых компаний ,организованных по принципу федеральных округов. В их составе работают 76 республиканских и областных филиалов, более 2500 агентств и страховых отделов.

На 12 августа 2013 года совокупный уставный капитал “Росгосстрах”, составлял 989,7 миллионов рублей. В настоящее время, в компании работает свыше 200 000 тысяч сотрудников, в том числе более 80 тысяч страховых агентов. Центральный офис Компании представляют более 700 высококвалифицированных специалистов разных сфер деятельности.

Государство в настоящее время сохраняет блокирующий пакет акций, что обеспечивает компании высокую надежность.

Сегодня “Росгосстрах” - это динамично развивающаяся компания, с формирующейся профессиональной и корпоративной культурой. Приоритетными задачами на ближайшие 3-4 года являются реализация бизнес-плана по ОСАГО, выстраивание системы продаж ,реорганизация филиальной сети, внедрение современных технологий и систем финансовой отчетности, а так же обучения и переподготовки персонала. Главный потенциал компании - ее сотрудники.

“Росгосстрах” представлен во всех регионах России и имеет самую широкую в стране филиальную сеть.

Центральный офис компании осуществляет административное и методическое руководство региональными подразделениями .Основные задачи центрального

офиса - определение направлений стратегического развития ,планирование, контроль и экспертная поддержка региональных подразделений.

1.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Финансовую деятельность осуществляют все государственные органы местного самоуправления, поскольку для реализации их задач требуется регулирование финансовых отношений.

Законодательные органы и органы исполнительной власти всех уровней, осуществляют функции в области финансовой деятельности наряду с другими своими функциями. В их полномочия входят общие вопросы финансового характера, решение которых, обеспечивает в целом жизнедеятельность федерации или ее субъектов.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании.

Уставный капитал на 01.01.2012 г. составил 1 200 руб. Он вырос за счет капитализации нераспределенной прибыли прошлых лет на 100% и составил 2 070 руб. Оплаченный капитал также увеличился на 1 070 тыс. рублей и составляет 100 процентов от объявленного капитала.

Чистые активы компании ,в течение 2011 года ,превышали размер уставного капитала,а в 2012 году наблюдалась обратная ситуация.

Фактический размер свободных активов, рассчитанный в соответствии с правилами порядка расчета нормативного соотношения активов, а так же обязательств страховщика, утвержденной приказом Федеральной службы России по надзору за страховой деятельностью №02-02/16 от 19.06.96 г., составляет на 01.01.2011 г. - 2 595 240 руб., на 01.01.2012 г. - 1 329 870 руб. и на 01.01.2013 г. 220 560 руб.

Если сравнить размер отклонения фактического размера свободных активов на 01.01.2011 г., на 01.01.2012 г. и на 01.01.2013 г., можно заметить, что платежеспособность, снизилась за 2011 год на 1 413 380 руб., в 2012 году на 1 286 020 руб..

Такое снижение обусловлено получением компанией убытков, а так же ростом объема полученной страховой премии по страхованию .

За два последних года, активы выросли на 6 741 тыс. руб. или на 219 %.

Увеличение произошло за счет прироста основных средств на 1 182 руб. и дебеторской задолженности на 4 650 руб. Так же изменилась структура активов: уменьшился удельный вес инвестиций с

55 % до 30 %, увеличился и удельный вес дебеторской задолженности с 24 % до 48 %, другие активы остались на том же уровне.

Анализ пассивной части баланса привел к выводу, что капитал компании уменьшился на 2 800 руб. , страховые обязательства увеличились на 4 880 руб., так же увеличились прочие обязательства на 3 550руб., за счет краткосрочных займов, которые в последнем квартале увеличились со 100 до 3 420руб., прочие пассивы увеличились на 1 700 руб.

Анализ финансовых результатов и страховой деятельности компании.

Доходы по страхованию жизни уменьшились с 30 457 руб. в 2012 году, до 18 050 тыс. руб. в 2013 году ,более чем в два раза, расходы составили 30 730 руб. и 12 900 руб. результат по этому виду страхования - прибыль 800 тыс. руб. и 110 руб.

По другим видам страхования ,доходы составили 7 450 руб., в 2013году уже 21 573 руб. доходы составили- 300%. Расходы 7 029 руб. и 20 937руб. Таким образом, в 2012году по этим видам страхования был убыток 330 000 руб., в 2013 году прибыль 630 000 руб.

Следует признать, что финансовая устойчивость компании на низком уровне. Для этого необходимо рассмотреть возможные меры для укрепления финансового состояния компании.

Эти меры носят общий характер, так как нужен более детальный анализ, который невозможно провести, основываясь только на бухгалтерской отчетности.

Нужен пересмотр страховой, финансовой и маркетинговой политики, то есть:

- произвести корректировку тарифных ставок по различным видам страхования;

- привлечь дополнительные финансовые ресурсы ,путем дополнительного выпуска акций;
- изменить организационно-правовую форму деятельности.

Наиболее эффективной формой является продажа страховых полисов через посредников на комиссионных началах.

Если процесс продажи страховых полисов носит название аквизиционной деятельности ,то работники, выполняющие эти функции, называются аквизиторами.

Основным аквизитором в страховой деятельности нашей страны является страховой агент, главная обязанность которого состоит в заключении новых и возобновлении действующих договоров, а также в проведении агитации и пропаганды страховых услуг среди населения.

По состоянию на 31.12.2012г:

- уставный капитал компании составляет 649066560 рублей;

Динамика изменения уставного капитала:

На 01.01.2005 - 8113000 руб.

На 01.01.2006 - 56793324 руб.

На 01.01.2007 - 56793324 руб.

На 01.01.2008 - 162266240 руб.

На 01.01.2009 - 162266640 руб.

На 01.01.2010 - 649066560 руб.

На 01.01.2011 - 649066560 руб.

На 01.01.2012 - 649066560 руб.

На 01.01.2013 - 649066560 руб.

Согласно данному прогнозу, к 2014 году объем страхового рынка достигнет 2трлн руб. а сборы по некоторым отдельным видам страхования составят:

1)По добровольному страхованию	810 млрд.руб.
2)По имущественному страхованию	680 млрд.руб.
3)По личному страхованию	220 млрд.руб.
4)По ОСАГО	150 млрд.руб.

Среднегодовые темпы роста составят 130%.

Конечный финансовый результат сформирован в результате следующих доходов и расходов:

Доходы по страховой и финансово-хозяйственной деятельности в 2012 году составили 25953098 руб., в том числе:

1)Страховые премии по договорам прямого страхования	3183830
2)Страховые премии по рискам ,полученным в перестраховании	1278269
3)Вознаграждение по договорам перестрахования	1153
4)Возмещение убытков по рискам	11312
5)Доход от инвестиционной деятельности	20751158
6)прочие доходы	153098

- Расходы 2012 года составили 25394438руб., в том числе:
- страховые выплаты по операциям прямого страхования - 2029424руб.;
- страховые премии по рискам, переданным в перестрахование - 1116760 руб.;

- возмещение убытков по рискам, полученным в перестрахование - 289026 руб.;
- расходы на ведение страховых операций - 754977руб.;
- расходы от инвестиционной деятельности - 20254715руб.;
- управленческие расходы - 378046руб.;
- прочие расходы - 564988руб.

После уплаты налога на прибыль, в размере 53118руб., и осуществления прочих хозяйственных операций по отражению доходов и расходов, включая формирование отложенных налоговых активов и пассивов, чистая прибыль по результатам финансового года составила 444978руб.

«Росгосстрах» по итогам 2013 года заняла 1-е место на российском страховом рынке по величине совокупной собранной премии, 1-е место по величине собранных взносов по ОСАГО и страхованию имущества физических лиц, 2-е место по величине собранных взносов по страхованию средств наземного транспорта и страхованию от несчастного случая.

Выводы

.Анализ деятельности ОАО «Росгосстрах» показал:

- Уставный капитал компании составляет 649 066 560 рублей.
- Доходы по страховой и финансово-хозяйственной деятельности в 2013 г. составили 25 953 098 тыс. руб.

Таким образом, финансовая устойчивость признана удовлетворительной.

2.УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ.

2.1.Подбор персонала в страховых компаниях

Человеческие ресурсы страховой компании можно распределить на три составляющие:

- 1.продающие
- 2.поддерживающие
- 3.обслуживающие

Особенность страхового рекрутинга заключается в том, что набирать людей без опыта работы в страховании, можно только на самые начальные позиции. В связи с этим, работа по подбору специалиста, осуществляется в двух направлениях:

- 1.Подбор перспективных молодых людей без опыта работы.
- 2.Подбор квалифицированных специалистов с опытом.

В первом случае, существует масса способов подбора сотрудников, начиная с размещения вакансии в интернете, до сотрудничества с университетами, которые готовят экономистов. Предпочтение дают как правило выпускникам.

Важным моментом является составление резюме.

Резюме– это данные по которым можно узнать о компетенциях человека.

В качестве примера профиля компетенций специалиста отдела продаж страховой компании, можно назвать следующие моменты: кандидат должен уметь устанавливать контакт с потенциальными клиентами, уметь убеждать, быть вежливым, знать продукт, обладать хорошей дикцией и грамотной речью и т. д.

Второй этап подбора специалистов по продажам страховых продуктов– телефонное интервью. Оно включает в себя краткое сообщение об имеющейся вакансии и компании. Также следует узнать причину поиска работы и что именно интересно кандидату.

Следующий этап – собеседование. Практика показывает, что пятнадцати минут вполне достаточно для проведения собеседования с соискателем на позицию специалиста отдела продаж. Установив контакт, вам следует определиться, подходит ли данный человек компании или нет. Нужно быть вежливым, учитывать, что кандидат на должность, возможно, не имеет четкого представления о предлагаемой работе, не стоит задавать вопросов требующих досконального знания специфики работы. Обязательным моментом является грамотное завершение собеседования. Многие из интервьюеров предпочитают давать не понравившимся кандидатам обещания позвонить на днях. В любом случае, необходимо сообщить кандидату о результате, не важно, положительный он или отрицательный. Это правило поведения позволяет сохранить достойный облик компании.

Второе направление – подбор квалифицированных специалистов.

Квалифицированных специалистов в страховой области не так уж много, поэтому компании буквально перекупают их друг у друга, повышают уровень зарплат, предлагают лучшие условия, что в конечном итоге приводит к искусственному изменению ситуации не только в страховом секторе, но и на рынке труда в целом.

Неразумно увеличенные зарплаты привели к тому, что молодые специалисты утратили чувство реальности, если раньше завышенные денежные ожидания выпускников объяснялись тем, что в коммерческих институтах в качестве обоснования взимания высокой платы за обучение, объявлялось, что их начальная стоимость на рынке труда составит от тридцати тысяч рублей, то сейчас молодые специалисты рассчитывают на зарплаты, предлагаемые обычно уже квалифицированным специалистам, обладающим достаточным опытом работы. Для проведения собеседования с квалифицированным специалистом вам понадобится не менее сорока минут. В данном случае большое значение имеет продуманная структура интервью. После установления контакта, за основу можно взять метод проективного интервью, позволяющий получить достаточно интересные и значимые данные. Следующий этап собеседования касается непосред-

ственно знаний и умений, опыта работы кандидата. Некоторые кандидаты предпочитают говорить общими, не содержащими существенной информации фразами, создавая иллюзию обоюдного понимания вопроса, который является предметом собеседования. Однако после просьбы конкретизировать существо выполняемых ранее функций оказывается, что данный претендент многих функций практически не исполнял.

Желание как можно скорее закрыть вакансию, часто вынуждает рекрутеров закрывать глаза на проявления невербальной коммуникации. Существенное место в жизни человека занимают эмоции, которые имеют многочисленные внешние проявления – мимику, жесты, почерк. Эксперты считают, что вербально люди сообщают всего лишь до 40% информации о себе. Использование при интервью только речевого канала общения в конечном счете оборачивается необходимостью скорого подбора нового кандидата. Задача менеджера по подбору персонала – уличить собеседника в его намерении предоставить о себе недостоверную информацию. Знание основ невербальной коммуникации и позволяет установить наличие факта искажения информации со стороны кандидата и тактично распрощаться с ним.

Многие, приходя на собеседование, полагают, что с ними общается непрофессионал своего дела. Однако, это типичное заблуждение, в результате которого может последовать отказ в приеме на работу. Не должен вызывать сомнений и тот факт, что перед соискателем находится специалист, имеющий познания в области психологии, социологии и экономики.

В последнее время все большее значение придается развитию HR-менеджмента в российских компаниях, постепенно приходит понимание того, что человеческие ресурсы лежат в основе бизнеса. Понимание это уже носит не такой формальный характер, как раньше, в постсоветские времена. Менеджер по персоналу теперь является полноправным бизнес-партнером, действующим согласно стратегии, принятой на данный момент в компании.

К сожалению, специалисты многих кадровых агентств, своей задачей считают не подбор квалифицированного персонала, а закрытие вакансий.

Бывают случаи, когда функций и полномочий у руководителя отдела персонала достаточно, а взаимодействия с руководителем компании нет. Такое встречается по различным причинам. Не стоит в подобной ситуации ожидать притока квалифицированных специалистов. Причина проста, принимая человека на работу, мы берем на себя ответственность за его дальнейшую судьбу – за его развитие, профессиональные успехи, карьерный рост. Мы даем ему негласную гарантию того, что все будет хорошо, что компания не закроется через год, что зарплату он будет получать в полном объеме, без задержек, что ему есть куда идти вместе с компанией. Давать такие гарантии можно только в том случае, если ты сам в этом уверен. Если в вашей организации нет полномочного, компетентного, знающего и понимающего, вовлеченного в решение общестратегических задач HR-менеджера, обращайтесь в кадровые агентства, специализирующиеся на подборе персонала в страховые компании. К сожалению, в большинстве своем, специалисты кадровых агентств, ставят перед собой задачу быстрее закрыть вакансию, а не найти квалифицированного специалиста. Это по меньшей мере не профессионально, но такова наша российская действительность. Поэтому, подбирая кадровое агентство, стоит изучить рынок услуг по подбору персонала, репутацию агентств, можно запросить рекомендации, необходимо убедиться в уровне квалификации сотрудников, специализирующихся в данном конкретном агентстве на поиске нужных вам людей. Определитесь в том, какую именно информацию вы можете предоставить, а какую нет. И главное, приготовиться к тому, что рекрутер кадрового агентства просто предоставит поток кандидатов, а вам придется интервьюировать каждого и брать ответственность за прием подходящего кандидата на себя.

2.2. Особенности управления персоналом в страховых компаниях

Страховая компания — это общественная форма функционирования страхового фонда, представляет собой обособленную структуру, осуществляющую заключение договоров страхования и их обслуживание.

Страховые компании любой формы собственности, сами определяют свою организационную структуру, оплату и стимулирование кадрового состава.

В страховании используют две группы работников:

- Высококвалифицированных специалистов, которые занимаются управленческой и экономической деятельностью.
- Специалисты которые не в штате компании, занимающиеся аквизицией.

К штатным работникам относятся: генеральный директор, исполнительный директор, главный бухгалтер, руководители отделов по направлениям, работники отделов, обслуживающий персонал. В обязанности сотрудников входят обеспечение функционирования компании, высокого дохода, высокой конкурентоспособности компании.

К не штатным сотрудникам относятся: агенты, представители и т.д.

В основные обязательства входят: проведение агитационной работы, заключение новых договоров, обеспечение контроля по оплате, вознаграждений со стороны страховщиков, в общем главной задачей не штатных сотрудников является продвижение страховых услуг.

Ключевые моменты в управлении кадровым составом, определяются организационной структурой страховой компании. Наиболее широкую популярность в мире, получила орг. структура «Руководство в соответствии с сотрудничеством», опирающаяся на следующие принципы:

1. Все решения принимаются не только руководством.
2. Ответственность концентрируется не только на руководстве но и на сотрудниках.
3. Те кто стоит на верху орг. структуры, могут принимать решения, которые не могут принимать те кто стоит ниже.
5. Принципом этой структуры менеджмента, является распределение полномочий и ответственности сверху до низу.

При такой организационной структуре, каждый сотрудник отвечает за то что сделал, независимо от того, какая у него должность. За ошибки сотрудника, начальник отвечает лишь тогда, когда он не выполнил свои обязанности как руководителя. Четкое разделение ответственности является важным фактором.

Функции руководства компании:

- Определение общей цели страховой компании
- Разработка стратегии и планирования работы компании
- Разработка структуры менеджмента
- Разработка концепции маркетинга
- Определение финансовой политики
- Координация между собой сфер деятельности
- Решение социальной и кадровой политики.

Для организации бизнес-процессов в единую систему, используется метод организационного структурирования. Организационная структура должна жить на планах компании, обеспечивать реализацию в условиях воздействия внутренних и внешних факторов. Выбор организационной структуры определяется корпоративной культурой. С течением времени, корпоративная культура и стратегии могут меняться, следовательно это потребует изменений и в организационной структуре.

Чем сложнее бизнес модель, тем важнее продуманное распределение ответственности и формирование корпоративного результата.

На практике у крупных мировых страховых компаний, в том числе и отечественных, используется холдинговая структура, которые включают в себя голов-

ной офис и несколько дочерних отделений. Холдинговая структура позволяет учитывать обычаи ведения бизнеса страны, в которой находится дочернее отделение. Такая структура используется только в одной стране, в Америке допустим, в каждом штате свои законодательства, в том числе и страховые.

В России, понятие “холдинг” на уровне законодательства не определено, поэтому компании называют себя крупными.

В крупных компаниях, которые имеют дочерние отделения, как правило применялся тип организационной структуры с достаточно жесткой вертикалью управления, имеющая стабильность, но имеющая слабую адаптацию к всевозможным изменениям.

Недостатком этого типа является постепенная утрата гибкости на рынке, недостатком информационных связей. Коммуникативные и адаптивные возможности этих структур перестали соответствовать последним изменениям в экономике, среди которых нужно выделить следующие:

- Растущую значимость сетевых коммуникаций.
- Отделение потоков информации от материальных ресурсных потоков.
- Разделение экономики на отдельные уровни.

Сетевые коммуникации составляют все более важную часть экономики, они имеют свои собственные, достаточно устойчивые экономические характеристики. В традиционной экономике, максимальный доход достигался из-за эксклюзивности товара, а в сетевой, все наоборот, благодаря массовости. Один из ключевых моментов сетевой экономики, иногда, для потребителя желателен монополист, например программное обеспечение, для пользователей одна система желаннее, чем несколько, конкурирующих между собой.

В страховом бизнесе, приоритетное положение получают страховые компании, доминирующие на том или ином сегменте страхования и получающие возможность влияния на формирование потребностей страхователей а так же ценовую политику, например, доминирование Росгосстраха на рынке ОСАГО и КАСКО или Ингосстрах, на рынке обязательного медицинского страхования. Таких страховщиков можно считать системообразующими звеньями страховой отрас-

ли. По мере развития корпоративного страхования, приоритетное положение могут занять брокерские организации, либо маленькие страховые компании, например компании которые занимаются страхованием не стандартного транспорта, допустим в Америке это очень востребовано.

В сетевой экономики большую значимость представляют следующие качества:

- 2) Состязание за доминирование в приоритетных звеньях.
- 3) Установление стандартов.
- 4) Сохранение доминирующего положения.

Роль сетевой экономики возрастает и требует перестройки организационной структуры компаний, поэтому клиентские подразделения, необходимо организовать на принципах партиципативной корпоративной культуры, которая предусматривает взаимодействие всех служб между собой и совместное участие в разработке управленческих решений по развитию бизнеса. Основой может послужить группа мобильных работников, а профильных специалистов следует привлекать со стороны.

В последние годы, компании перешли к матричной структуре, в которой отдельные подразделения согласовывают свои действия с головным офисом по горизонтали, а так же управляют подразделениями в дочерних отделениях по вертикали. Это значительно затормаживает принятие решений, но улучшает гибкость.

Подобное сочетание бюрократических и партиципативных принципов управления ,требуется мощных информационных средств и единого понимания задач и целей всеми подразделениями центрального офиса.

Но к сожалению, эта структура не решает проблем оперативного управления, что собственно и показывает распространенная практика задержки страховых выплат филиалами . Для решения задач управления компании, у которой вертикально-интегрированная структура, необходимо распределить полномочия по вертикали.

Организация страхового дела, должна соответствовать экономическим особенностям страхования, а так же общим корпоративным принципам и миссии страховой деятельности.

Грамотная стратегия страховой компании обеспечит выживаемость в долгосрочной перспективе. Стратегия управления должна быть построена так, чтобы воздействовать на основные органы компании: организационную структуру и бизнес-процессы, менеджмент и персонал, финансовую систему. На сегодняшний день 60% страховых компаний в России, к сожалению не имеют грамотно разработанной стратегии управления и связано это из-за относительно молодого рынка. Во-первых, в компаниях менеджер и собственник являются одним лицом, но управленческая стратегия разделяет собственника и менеджера. Во-вторых, нестабильность экономики в целом, вынуждает страховщиков в первую очередь ставить перед собой тактические цели. В-третьих, для разработки эффективной стратегии, не хватает финансов и интеллектуальных возможностей. Можно упомянуть об реинжиниринге, это достаточно эффективный инструмент управления. Реинжиниринг в России неизвестен хорошо, он касается организации бизнес-процессов структуры компании. Чтобы понять назначение реинжиниринга, нужно представлять себе и саму структуру страхового рынка. Ее суть заключается в том, что страховой бизнес и не только страховой, состоит из трех блоков: middle-office, back-office и front-office. Front-office- продающие департаменты, middle-office- операционная поддержка страхового бизнеса, back-office-объединяет вспомогательные подразделения. Реинжиниринг подразумевает, изменение операционных бизнес-процессов, разделение функций продаж, андеррайтинга и урегулирования убытков. Реинжиниринг изменяет не только внутренний, но и внешний облик компании. Компания, осуществляющая реинжиниринг, выглядит как достаточно технологичная структура, которая качественно удовлетворяет возрастающие потребности клиентов, в конечном итоге, это становится решающим аргументом в выборе, который осуществляет потенциальный клиент.

В структуре стратегического управления предусмотрена маркетинговая служба. Маркетинговая структура страховой компании – это своеобразный центр информации, куда приходят все данные о клиентах как существующих, так и потенциальных.

Для повышения эффективности продаж, надо освободить продавцов от лишней деятельности. Конкуренция ведет к специализации, а специализация требует профессионализма. Поэтому необходимо передавать функции андеррайтинга и подготовки договоров страхования, к специалистам. Главным критерием деятельности продающих подразделений, является план продаж, и они заинтересованы в выполнении этих планов. Интерес же компании состоит в том, чтобы не было убытков. Поэтому сосредотачивать в одних руках и продажи, и андеррайтинг не рационально, более того, экономически это может привести к значительным проблемам.

Перечисленные задачи по стратегическому развитию, оказывают непосредственное влияние на деятельность службы по работе с персоналом.

Таким образом, отдел по стратегическому развитию, становится основным источником информации для руководства компании, позволяющий ему принимать правильные управленческие решения.

Можно упомянуть и о некоторых слабых местах управления страховым бизнесом в России. Самой насущной проблемой, здесь являются пробелы в системе операционного менеджмента. В частности, речь идет о недостатках процесса урегулирования убытков. Например, в 2006 г. возникли серьезные проблемы на рынке ОСАГО. Некоторые компании, заключив договоры страхования без проведения селекции рисков, оказались в достаточно сложном положении, поскольку размер выплат клиентам существенно превысил ожидаемый страховщиками уровень. Вследствие этого уровень убыточности в компаниях резко возрос, и некоторым участникам рынка пришлось уйти. Ну а в целом, основной проблемой в управленческой системе страхового бизнеса России, является не-

достаточный уровень подготовки менеджмента, их компетентности, знания концепций менеджмента.

В целом, страховые компании уже оценили достоинства продуманной модели управления в своем бизнесе. И многие компании, весьма успешно работают по управленческим схемам, в полной мере соответствующим западным стандартам.

3. Управление агентской сетью

Мировая практика страхования, свидетельствует о том, что успешная работа страховщика практически полностью зависит от эффективной работы страховых агентов. Агенты действуют самостоятельно и получают вознаграждение в виде комиссионных от суммы собранных страховых премий после сдачи ежемесячного отчета. Агенты обязуются своевременно сдавать в кассу компании наличные денежные средства, полученные от клиентов. Преимущество описанной схемы очевидно. Главное из них – возможность использовать услуги агентов без постоянных издержек на заработную плату и другие расходы. При этом страховая компания несет постоянные издержки на обеспечение агентов инфраструктурой для их деятельности, при том что агентская сеть обладает высокой текучестью кадров. Практика показывает, что из десяти человек, обучаемых в центрах страховых компаний, по истечении первого года работы остаются максимум два или три, остальные либо покидают страховой рынок, либо уходят работать к другим страховщикам.

Каковы же основные недостатки схемы? Как правило, страховая компания не осуществляет оперативный контроль за работой агента и узнаёт постфактум, кому и в каком объеме он продал услуги. Следствием этого являются:

1. неконтролируемая дебиторская задолженность агента;
2. риск мошенничества при оформлении страховых полисов задним числом.

Чтобы исключить эти недостатки, необходимо организовать учет сделок в режиме реального времени. Это означает, что страховая компания узнает о сделке в момент её заключения и установит действенный контроль за сроками поступления денежных средств. Одновременно страховая компания предоставит

клиенту удобную возможность оплаты полиса, а также обеспечит быстрое вознаграждение агента за результат. Учитывая распространенность сотовой связи, регистрацию сделки и контроль оплаты полиса можно организовать как смс-сервис.

Для максимально эффективной работы через агентскую сеть компании необходимо иметь:

1. Регламентированные процессы продаж и обслуживания
2. Обеспечить клиенту в любой точке продаж возможность воспользоваться полным спектром услуг, предоставляемых компанией .
3. Выстроить схемы мотивации и вознаграждения агентов
4. Предоставить агентам и сотрудникам доступ к клиентскому профилю.

Все эти задачи решаются с помощью современных CRM-систем, которые помимо удобного рабочего места для каждого агента, обладают также функционалом, позволяющим планировать, контролировать и анализировать работу каждого агента.

CRM — модель взаимодействия, полагающая, что центром всей философии бизнеса является клиент, а основными направлениями деятельности являются меры по поддержке эффективного маркетинга, обслуживания клиента и продаж. Поддержка этих бизнес-целей включает хранение, сбор и анализ информации о потребителях, партнёрах, а также о внутренних процессах компании. Функции для поддержки этих бизнес-целей включают продажи, маркетинг, поддержку потребителей.

Для поддержания положительной динамики развития агентской сети, необходимо постоянно совершенствовать деятельность страховых агентов. Начать следует с повышения профессионального уровня агентов, модернизации их работы, правильного построения агентской сети, стимулирования их деятельности. Мотивация страховых агентов должна включать материальное и нематериальное вознаграждение. Подводя итог, хотелось бы заметить, что деятельность страховых агентов на современном этапе, находится на стадии развития и заслуживает особого внимания. Решение поставленных проблем будет спо-

способствовать совершенствованию посреднической деятельности в области страхования и даст толчок к увеличению доли продаж страховых продуктов через агентскую сеть. Исследования показали, что страхование в России находится на стадии формирования, все еще низкой остается информированность населения о страховании. Поэтому, возможно кратчайший путь к страхователю, лежит сегодня именно через страховых агентов.

2.3. Подготовка и переподготовка кадров страховой компании

Сотрудников страховой компании можно разделить на две группы :

1. На тех кто занимающиеся оперативной и стратегической работой.
2. Агенты.

Подготовка специалистов начинается уже с институтов, далее, в самих страховых компаниях. У начинающих специалистов пришедших в компанию, как правило мало опыта ,поэтому главным требованием является наличие высшего образования. Данные требования связаны с тем, что в большинстве своем, институтов которые подготавливают страховщиков мало, и знаний у выпускников недостаточно для работы в страховой компании. В связи с этим, переподготовка специалистов является ключевым направлением для поддержания конкурентоспособности компании на рынке.

Но это могут себе позволить только те страховые компании, которые серьезно относятся к подготовке, набору и обучению, это относится не только к штатным сотрудникам, но и агентам. Сегодня большинство страховых компаний, имеют свои центры обучения.

Подготовка агентов и сотрудников происходит в следующем ключе:

1. Подготовка страховых агентов.
2. Переподготовка, повышение квалификации работающих специалистов.

При подготовке специалистов, следует учитывать следующие моменты:

1. отбор и адаптация принятых агентов;
2. обучение и развитие агентов;
3. оценка эффективности подготовки страховых агентов.

Далее рассмотрим каждый процесс отдельно.

Отбор и адаптация сотрудников является первым в процессе подготовки страхового агента. От того, каких сотрудников отберут на должность страхового агента, и как будет происходить процесс его адаптации в компании, во многом зависит качество создаваемой агентской сети.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее сотрудников. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, болезни и так далее. Набор ведут из внешних и внутренних источников. К средствам внешнего набора, можно отнести интернет, газеты, объявления. Что касается набора изнутри, то это не имеет смысла, ибо большинство сотрудников как правило начинали работу с агентской должности.

Отбор кадров как правило идет из резерва, решающим фактором о приеме на работу могут послужить образование, опыт, личные качества.

Наиболее частыми методами отбора являются:

1. Анализ анкетных данных. Анкетирование позволяет узнать информацию о кандидате, опыт, увлечения, образование и так далее.
2. Собеседование до сих пор является широко применяемым методом отбора кадров. Отличительная особенность собеседования от анкетирования, в том что не только представитель компании задает вопросы но и кандидат на должность.
3. Тестирование. При приеме на работу чаще всего используются три типа тестов: тесты на квалификационные знания и навыки, тесты на общий уровень развития интеллекта и других способностей, тесты на наличие и степень проявления определенных личных качеств.

С развитием компьютерных технологий все большее значение приобретает автоматизированное тестирование, которое экономит время кандидатов и тех кто проводит набор. Автоматизированное тестирование построено на трех этапах оценки:

1. Биографические данные
2. Психологические особенности
3. Профессиональные предрасположенности.

Автоматизация процесса подбора персонала позволяет обработать большой объем информации по кандидатам, составить их профессионально - психологические портреты, получить наиболее достоверный прогноз на их предстоящую

деятельность. Имея при этом в штате единственного специалиста по набору персонала.

Адаптация - это приспособление нового сотрудника к рабочему процессу и коллективу.

Выделим четыре этапа адаптации:

1. Психофизиологическая - приспособление человека к непривычным условиям
2. Социально - психологическая - вхождение в коллектив
3. Социально - организационная - привыкание сотрудника к новым условиям
4. Профессиональная –освоение норм труда.

В компаниях которые имеют большую текучку кадров, трудно к каждому подходить индивидуально. Как правило, разрабатываются общие принципы для каждого сотрудника.

Если не организуется процесс адаптации, то она будет проходить примерно год, если организуется, то месяц от силы.

Следующий этап касается обучения сотрудников и агентов:

1. Базовый раздел, предполагает освоения страховыми агентами навыков и методов работы, знаний которые им пригодятся в работе.
2. Далее агентов и сотрудников обучают способности действовать.
3. Последний этап позволяет агентам понять суть продаж.

Сам процесс обучения может проводится как за пределами компании так и внутри, но базовый курс состоит из следующих разделов:

1. История развития страхования;
2. Основы теории страхового дела;
3. Правовые вопросы организации страхового дела;
4. Договор страхования, страховой полис;
5. Документирование в страховании;
6. Основные страховые продукты;
7. Страхование физических лиц;
8. Страхование юридических лиц;
9. Технология продаж.

Оценка подготовки кадров идет по следующим параметрам:

1. Количество сотрудников которые прошли обучение и остались работать.
2. Удовлетворенность абитуриентов процессом обучения, знаниями которые были получены.

Второй вид подготовки относится к переподготовке специалистов.

Любой профессионал своей области, рано или поздно понимает, став профессионалом, нельзя долго им быть без дополнительных усилий и обучение новому. Необходимо обучаться и углублять свои познания в своей области, быть в курсе всего нового. Не только высшее руководство, топ-менеджмент страховой компании, но и финансисты, аналитики и так далее, ощущают необходимость постоянного развития. Важно не только уметь разрабатывать и притворять в жизнь требуемые изменения, но и постоянно быть в курсе новых методик, новых подходов.

Выделим четыре способа совершенствования знаний и навыков сотрудников:

1. Регулярное знакомство с новой литературой, журналами, периодикой и так далее. Минус данного способа заключается в том, что к сожалению ни одно печатное слово не заменит практику.
2. Обучение, включающее в себя посещение различных семинаров, которые могут проходить как в компании так и за ее пределами. Сейчас очень много отдельных компаний, организаций, которые занимаются данной деятельностью.
3. Использование услуг консультантов, но к сожалению данная услуга достаточно высока в цене.
4. Использование в своей работе различного экономического программного обеспечение.

Компании начали осознавать, что эффективное обучение должно стать постоянным и целенаправленным процессом. В последние годы, среди российских компаний стало популярно такое понятие как самообучающаяся компания. Самообучающаяся компания постоянно расширяет свое собственное будущее, она не только адаптивно реагирует на изменения во внешней среде, но и порождает новые знания. Для такого рода организаций характерно непрерывное развитие,

они не просто повторяют свои внутрипроизводственные процессы, а вносят в них изменения, направленные на повышение эффективности и качества деятельности.

Следовательно руководители все больше и больше интересуются вопросом, как перевести свою организацию в разряд саморазвивающейся. Причина возрастающего интереса к данной теме вполне понятна. Для того чтобы компания сумела выжить в условиях конкуренции, необходимо как можно быстрее реагировать на изменения рынка и гибко адаптироваться к новым условиям. А для этого компании все время необходимо обучаться и подходить серьезно к обучению сотрудников.

Питер Сенге на основе многолетней практики работы с компаниями, выявил характерные черты, которыми должна обладать компания, для того чтобы выжить в быстроменяющемся рынке. Такой тип он предложил называть "самообучающейся организацией". Чтобы ею стать, компания должна внедрить в практику своей работы пять дисциплин:

1. Совершенствование личности.

Это обучение не означает получение новой информации, а означает расширение способностей для обучения.

2. Интеллектуальные модели.

3. Развитие видения и осознание будущего.

Если работники компании имеют общее видение будущего, то их работа является наиболее эффективной.

4. Системное мышление.

5. Групповое обучение. Плохо взаимодействующие команды теряют энергию.

Это необходимое условие, при котором рост возможностей каждого повышает возможности всех. Групповое обучение - это коллективная дисциплина, которая требует овладения навыков диалога и дискуссии, которые представляют собой два разных метода сплочения группы. Если компания хочет поддерживать высокую конкурентоспособность, ей необходимо все время развиваться и обучать персонал, который является ключевой фигурой любой компании.

Прежде чем организовывать обучение в компании необходимо выявить потребность в обучении а так же цель, к которой стремится компания.

Типовые цели обучения персонала в компании:

1. Обеспечение сотрудников новыми знаниями и умениями, даже при наличии образования и опыта, это не означает что сотрудник будет все время выполнять свою работу эффективно даже в старости. Постоянное обучение-залог успеха.
 2. Поддержание профессионального уровня сотрудников, знакомство с современными технологиями ,изменениями экономической обстановки. Обычно это называют повышением квалификации, сотрудник должен регулярно обновлять знания в соответствии с профилем выполняемой работы и его изменениями.
 3. Готовить работников к продвижению по службе. Среди сотрудников есть те, которые имеют потенциал к повышению. Эти люди являются золотым фондом компании которые обеспечивают ее успешное развитие. В компании должно проводится обучение и подготовка с возможным продвижению по карьерной лестнице.
 4. Готовить сотрудников к возможному замещению коллег на время отпуска, болезни, командировки или в случае увольнения.
 5. Создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности компании, знакомить сотрудников со стратегией, технологиями.
- Сотрудникам необходимы не только соответствующие знания и умения, но и регулярное получение информации от руководства ,для лучшего понимания процессов, происходящих в компании.
- 6.Поддержание у сотрудников компании позитивного отношения к своей работе. Обучение сотрудника как правило улучшает его настроение и мотивацию к работе. Этот подход означает, что компания заботится о сотрудниках и рассчитывает на долгосрочные отношения. Если обучение сопровождается встречей с руководителями компании, появляется возможность неформального общения, этот эффект получается более результативным и обучение улучшается.
 7. Цели обучения, определенные действующим законодательством. Действующий Трудовой кодекс РФ и другие федеральные законы предусматривают обя-

зательное обучение ряда категорий работников правилами техники безопасности и охраны труда. Кроме того для представителей ряда профессий и специальностей необходима регулярная сертификация.

Существуют потребности в обучении персонала:

1. анализ результатов собеседования при отборе и приеме сотрудников.
2. анализ результатов деятельности новых сотрудников в период адаптации
3. анкетирование руководителей и сотрудников;
4. собеседования руководителей отделов и сотрудников;
5. анализ специальной внешней информации;
6. анализ изменения технологии;
7. анализ решений руководящих органов фирмы;
8. анализ изменений состояния человеческих ресурсов внутри компании.

В зависимости от целей обучения, выбирается формы организации обучения и виды занятий. Этим форм и видов очень много, и каждому находится место в общей системе корпоративного обучения.

Таблица 1.

Классификация форм корпоративного обучения.

Кол-во участников	Режим обучения	Организатор обучения	Вид обучения
		Внутренний	
		Внутренний поставщик	
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары	Открытые семинары, конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учеба	курсы
Индивидуальное обучение	С отрывом от работы	Стажировка	Образовательные программы. Стажировка
	Без отрыва от работы	Техническая учеба. Ротация Наставничество или стажировка.	Образовательные программы. Дистанционное обучение

Обучение с отрывом от работы проводится, как правило, специалистом не являющимся сотрудником данной компании. Основным смыслом организации обучения в такой форме - получить извне новую информацию, знания, навыки, которые отсутствуют в компании. Либо провести обучение по методике, которой не владеют специалисты организации.

Обучение на рабочем месте чаще всего основано на взаимодействии более опытного либо информированного обучающего сотрудника (внутреннего преподавателя или тренера) с менее опытными обучаемыми сотрудниками. Суть учебного процесса состоит в передаче внутри компании знаний или навыков, которые являются порождением опыта, накопленного в данной организации, или принесены извне и освоены обучаемым сотрудником.

Таблица 1.1

Преимущества и недостатки обучения, проводимого с отрывом от работы и на рабочем месте.

Обучения с отрывом от работы	Обучение на рабочем месте
Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обучение проводится как правило, опытными преподавателями; 2. используется наиболее современная информация и опыт других компаний; 3. цена обучения может быть снижена за счет организации целевых групп и проведения закрытых семинаров; 4. на открытых семинарах имеется возможность обмениваться опытом с представителями других компаний; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. стоимость обучения достаточно велика, особенно при его организации в других городах; 2. нередко изучается теория, а не практика; 3. программа обучения на закрытых семинарах может не полностью соответствовать потребностям обучаемых; 4. формирование однородных целевых групп специалистов для проведения закрытых семинаров не всегда возможно; <p>полезных сотрудников, особенно нуждающихся в обучении, трудно надолго отрывать от работы.</p>

Наиболее популярны следующие виды занятий:

1. Лекция

Как известно всем, во время прослушивания лекции, внимание слушателей снижается в течении 15-20 мин. Следовательно, усвоение материала на недостаточном уровне, примерно 10 % от его объема.

Способы повышения эффективности лекций:

а) Раздать слушателям материал и снизить время проведения лекции.

б) Иллюстрация

с) Задавать вопросы аудитории

д) Помимо лекций проводить иные виды занятий

2. Самостоятельная работа учебным материалом

Сотрудники сами изучают учебный материал, правовые и нормативные документы.

3. Групповая дискуссия.

Является технологией активизации абитуриентов с помощью постановки перед ними вопроса по теме курса, вызывающего разные мнения. Преподаватель должен управлять процессом обсуждения и регулировать его продолжительность. В заключении необходимо подвести итоги. Данный вид занятия используется как самостоятельный, а так же в качестве элемента других форм занятий.

4. Круговой опрос.

Активный вид занятий, который представляет из себя последовательное обсуждение вопроса. Круговой опрос применяется в начале семинара или учебного дня, а так же по завершении этапов обучения. Его назначение - включить участников в работу, активировать восприятие материала.

5. Письменное задание.

Дается абитуриентам на базе теоретического материала, для закрепления. Может включать в себя ответы на вопросы, выполнение теста, с последующем обсуждением результатов. Применяется в завершении подразделов курса.

6. Анализ практических ситуаций.

7. Деловые игры.

игры ведется разбор ее хода и результатов, в том числе по видеозаписи.

8. Использование тестов и опросников в компании учебного процесса

Тесты занимают особое место в учебном процессе, поскольку с их помощью проще всего решить такие задачи организации обучения, как входной контроль и выходной контроль.

9. Тренинги. Бизнес - тренинги можно классифицировать по содержанию и методологии.

Таблица 1.2

Классификация бизнес – тренинга

Бизнес – тренинги	
Классификация по содержанию	Классификация по методологии
<ul style="list-style-type: none">· Самоорганизация - способность работника организовать самого себя зависящий только от него рабочий процесс;· Организация других - способность работника организовать деятельность своих подчиненных;· Командная работа - способность работника координировать свою деятельность с коллегами и быть полезным членом команды;· Ориентация и влияние на клиента - способность работника взаимодействовать с внешними по отношению организации людьми.	<ul style="list-style-type: none">· Тренинг опыта - не предлагает единой модели правильных действий. Главная задача - стимулировать процесс взаимообогащения и развития, опираясь на творческий потенциал работников;· Дидактический тренинг - содержит единую эффективную модель правильных действий. Опыт участников важен не сам по себе, а как инструмент усвоения данной модели.

Каждый из предложенных видов занятий имеет свои как достоинства так и недостатки. При создании обучающей программы, стоит сублимировать, использовать различные виды для той или иной ситуации.

Нет однозначного ответа на стимулы, влияющие на желание сотрудника обучаться. Есть масса причин, которые влияют на отношения каждого работника к обучению. Часть из них вызывает у него положительную мотивацию, часть наоборот, отбивает желание к обучению. При этом не всегда желание сотрудника учиться, является полезным для организации, а не желание учиться вредным. Обучение является результативными, если цели которые были поставлены, достигнуты.

Результативность обучения измеряется соотношением экономического эффекта и затрат на организацию обучения.

Для того чтобы обучение соответствовало целям, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие цели были поставлены перед организацией обучения?
2. Каких результатов мы ждем от участников?
3. Каким должно быть содержание чтобы цели были достигнуты?
4. Как должно быть структурировано содержимое программы?
5. Какие виды учебных занятий следует использовать?
6. Кто должен проводить обучение?
7. Где и когда будет проводиться обучение?
8. Как можно оценить успешность нашей программы?

В самом начале нужно разработать программу обучения, только потом, выбирать преподавателей и место. Однако, этому варианту мешает ряд обстоятельств:

1. Менеджер по персоналу не всегда сможет составить самостоятельно программу, ему нужен будет либо руководитель, либо профильный специалист.
2. Не редкость когда в компаниях отсутствуют специалисты, которые способны составить грамотную программу, особенно если направление для компании новое.

В наше время, обучение предполагает интерактивный подход к информации, а сам процесс обучения носит многосторонний характер и предлагает активное участие абитуриентов. Фактически абитуриенты сами ведут обучение, а препода-

даватель только контролирует сам процесс и корректирует. Преподаватель очень большое внимание уделяет тому, что обсуждают абитуриенты, а так же уточнение позиций и интересов.

Процесс обучения не пройдет эффективно если главными инструментами преподавателя будут внешний вид и голосовые возможности. Очень важно использовать и другие возможности передачи информации.

К ним можно отнести следующие:

1. Слайды на которых целесообразно отобразить материал лекции в виде схем, вопросов, ключевых пунктов курса и так далее;
2. Видеофрагменты;
3. Необходимым моментом качественного образования является наличие раздаточного материала. Во многих случаях выдача заранее сформированных папок неэффективно. Во время лекций, семинаров, которые проходят примерно 5-6 можно применить методику, сочетающую в себе предварительную раздачу материала, которые требуют проработки со стороны учащихся, выдачу в начале семинара фолдера ,для накопления проработанных материалов ,а так же заполнения этой папки в ходе лекций.

Современная методика обучения как правило, требует достаточно серьезного технического и сервисного обеспечения.

Оценку результативности обучения можно произвести с помощью схемы Кирк Патрика, согласно этой схеме, контроль результатов учебного курса имеет следующие четыре цели:

1. Оценка удовлетворенности обучающихся или тех кто обучился. Проводиться путем анкетирования , в анкете оцениваются следующие показатели:
 - Достигнуты ли поставленные цели семинара
 - Практическая полезность знаний и навыков, полученных при прохождении курса;
 - Качество проведения курса;
 - Уровень методического обеспечения;
 - Уровень сервиса

2. Оценка объективных результатов обучения.

Показывает разницу в знаниях полученных в ходе обучения. Для этого нужно провести тест, до проведения курса и после, при этом тест должен быть одним и тем же, полученные результаты и покажут эффективность обучения.

3. Оценка изменения поведения на работе. Эту оценку может провести руководитель.

4. Оценка бизнес - результатов. Оценить можно в тех случаях, когда удастся определить его влияние на бизнес, в виде показателей.

Для совершенствования системы знаний на должен быть внедрён процесс управления знаниями. Управление знаниями – это непрерывный процесс, направленный на создание, накопление и применение знаний в компании. Критерием его эффективности является отсутствие ошибок, связанных с непониманием технологии производства.

Список необходимых знаний:

1. Понимание технических операций;
2. Понимание сроков выполнения операций;
3. Взаимосвязь операций и их последовательность на производстве;
4. Понимание сути составления и взаимосвязи оперативных, среднесрочных, перспективных планов;
5. Развитие социальных навыков – работа в команде, коммуникабельность, умение поддерживать контакты с руководством и рядовыми работниками, так же с цехами;
6. Знания в области компьютерной грамотности;
7. Способность контролировать и оперативно корректировать выполнение плановых заданий.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний и наращивать новые знания, Дирекция должна решать такие важнейшие задачи, как:

- приобретение знаний – использование уже имеющихся в компании знаний и их приспособление для нужд Дирекции; приобретение новых знаний в связи с достижениями НТП;
- усвоение знания – проведение обучающих курсов, активное участие в семинарах и совещаниях;
- передача знаний – использование и тиражирование новых информационных и технических навыков среди сотрудников.

В обязанности заместителя директора, отвечающего за качество процесса планирования, помимо его должностных обязанностей, будет входить:

1. Проведение инвентаризации знаний сотрудников Дирекции;
2. Организация рабочей группы и участие в её деятельности;
3. Контроль создания и пополнения базы данных.

Существует несколько видов получения знаний, некоторые из них представлены в таблице 1.3

Таблица 1.3

Виды обучения

Термин	Определение	Ответственный
Внутреннее обучение	Обучение персонала Дирекции внутренними ресурсами, т.е. привлечение в качестве преподавателей, консультантов, инструкторов производственного обучения, тренеров работников Дирекции.	Отдел кадров
Внешнее обучение	Обучение персонала силами сторонних обучающих организаций, преподавателями.	Отдел кадров
Курсы Целевого Назначения	Изучение технологических процессов, вопросов, связанных с повышением качества работ.	Отдел кадров
Повышение квалификации	Любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков какого-либо конкретного типа деятельности. Расширение профессиональных знаний, умений и навыков в соответствии с требованиями. Внедрить систему наставничества, когда более опытные сотрудники обязаны консультировать новых сотрудников. Оплату производить в соответствии с КЗОТом	Отдел кадров
Семинары	Проводятся с целью обмена имеющихся знаний, приобретения новых, и их закрепления. Обязанность провести их лежит на Директоре. Частота проведения – один раз в квартал.	Директор Дирекции

В связи с этим необходимо проводить организационные и учебно-методические мероприятия по обучению персонала в подразделениях.

Предлагается следующая процедура организации учебного процесса: Заместитель директора Дирекции по планированию производства составляет годовую заявку необходимости организации обучения и повышения квалификации работников подразделения и направляет её в отдел кадров. Составляется план реализации данной заявки, а именно сроки, участники обучения, цели и задачи данного обучения, а так же поставщики услуги. Подразделение отдела кадров отслеживает выполнение плана подготовки и повышения квалификации по подразделению. Корректирует процесс организации обучения. Оказывает помощь в подборе преподавателей – консультантов, инструкторов производственного обучения. Контролирует посещаемость, выполнение учебных планов, проводит аттестацию сотрудников совместно с комиссией. Ведёт необходимую документацию по обучению в подразделении. Информировать о результатах обучения персонала руководителя подразделения (Директора).

Процесс подготовки и развития персонала решает следующие задачи:

- Своевременное обеспечение потребности Дирекции в компетентных кадрах, исходя из потребностей ;
- Получение новых современных теоретических знаний и практических навыков для работы в подразделениях;
- Мониторинг и предупреждение возможных кризисных ситуаций в случае ухода высококвалифицированных специалистов;
- Обеспечение преемственности кадров;
- Создание оптимальной возрастной структуры персонала и влияние на динамику её развития;
- Стимулирование профессионального развития работников;

Закрепление на предприятии.

Разработан следующий план учебных программ:

Внутреннее обучение: 3 мероприятия в год, семинары.

- Повышение грамотности в области планирования;
- Мониторинг и анализ работы.

Внешнее обучение: 2 мероприятия в год, практические занятия.

- Повышение компьютерной грамотности;
- Занятия по повышению коммуникабельности.

Выездные семинары: 6 мероприятий в год.

- Программы по повышению сплочённости коллектива;
- Обмен опытом со службами планирования других производств.

Курсы целевого назначения: 2 мероприятия в год.

- Управление товарно-материальными ценностями;
- Введение и контроль мониторинга на предприятии.

Повышение квалификации: 2 мероприятия в год.

По материалам обучения тезисно пополняется база данных в разделе «Знания» Администратором базы данных.

Ниже приведён приблизительный расчёт затрат на обучение персонала на один год. Затраты по экспертным оценкам представлены в таблице 1.4:

Таблица 1.4

Затраты на обучение

Наименование затрат	Количество мероприятий в год	Сумма тыс. руб.
1. Внутреннее обучение сотрудников организации	3	85
2. Внешнее обучение сотрудников организации	2	110
3. Разработка тренинг проекта (разрабатывается один проект на год)	1	45
4 Выездные семинары	6	220
5 Курсы целевого назначения	2	50
6 Повышение квалификации	2	75
Итого:		585

По окончании обучения проводится аттестация. Собирается аттестационная комиссия, состоящая из представителей отдела кадров. Предлагается ввести в её состав представителя Дирекции по планированию производства, а именно заместителя директора Дирекции по планированию производства. Для аттестации разрабатываются стандартные отчётные документы по итогам прохождения обучения. Дается оценка результативности обучения. Пример аттестационного листа представлен в приложении 4.

Оценка результативности обучения осуществляется в процессе дальнейшей работы на протяжении длительного времени. Если по экспертным оценкам устанавливается снижение процента ошибок на 10% и выше, то обучение считается эффективным. Если же нет, то меняется методика обучения.

Инструкции, положения о планировании, техническая и конструкторская документация, материалы семинаров, курсов повышения квалификации, различных видов обучения, возможные источники получения знаний аккумулируются в базе данных в разделе «Знания». В этом разделе предусмотрены следующие подразделы:

- Уже имеющаяся информация – предыдущий опыт;
- Информация, получаемая по материалам обучения;
- Источники получения информации.

Каждый сотрудник будет иметь возможность доступа к необходимой информации и получению необходимого знания. Так же каждый сотрудник может выдвигать предложения по пополнению базы знаний.

Выводы

Рассмотрев особенности управления персоналом в страховой компании, мы выяснили, что эффективная система управления требует целостного, системного подхода к организации работы страховой компании. В зависимости от задач компании менеджмент выбирает разные организационные структуры. Реструктуризация и оптимизация процессов управления становятся неотъемлемыми частями в управлении развивающимися компаниями на развивающихся страховых рынках. Исходя из недостатков существующей системы управления персоналом, можно предложить следующее:

1. Обязательная разработка четкой управленческой стратегии компании.
2. Эта система управления персоналом не должна быть дорогостоящей при внедрении, должна быть достаточно простой, гибкой (то есть легко изменяемой в зависимости от ситуации на рынке труда) и понятной в управлении.
3. Применение такого эффективного инструмента в управлении как реинжиниринг, предусматривающий в частности отделение функций продаж и андеррайтинга, разделение собственника и менеджмента.
4. Для уменьшения текучести агентов необходимо ввести в работу страховой компании систему стимулирования их деятельности.
5. Ввести CRM-систему в работу агентской сети, позволяющей планировать, контролировать и анализировать работу каждого агента.

В заключение хочется добавить, страховой рынок растет достаточно быстро, компании развиваются, структуры усложняются, появляются новые виды страховых продуктов. Эти тенденции подразумевают разработку и использование все более современных технологий менеджмента в страховом бизнесе. И самое главное, всегда учитывать эти изменения и идти в ногу со временем.

3. Мероприятия по подготовке, подбору персонала и совершенствования системы управления персоналом

3.1. Разработка системы подбора кадров

Страховые компании всегда ищут новых сотрудников на различные должности. На имеющиеся вакантные должности как правило претендует большое количество кандидатов. Поиск, найм и отбор кандидатов, приводит к определенным финансовым затратам. Само собой, компания-работодатель, располагает определенным лимитом средств, который она может выделить на устройство одного или нескольких кандидатов на вакантную должность.

Компания сама формирует требования к кандидатам на должности. Как правило это определенный запрос от какого либо подразделения, в которой перечислены необходимые требования к кандидатам. как правило это уровень образования, опыт, возраст, специальность.

Эти требования являются основными при отборе, найме.

Имея данную информацию, отдел кадров начинает проводить собеседования. Сопоставляя эти условия с данными кандидата. После чего, кандидаты которые прошли первичный отбор, идут к руководителю подразделения, который направляет кандидата к своему непосредственному начальнику. В некоторых подразделения может быть от 2 до 3 этапов собеседования.

Необходимо ввести для совершенствования системы отбора кадров, тест, с проверочными заданиями к кандидату. Пример представлен в бланке самооценки .

Бланк самооценки кандидата

Параметры	Оценки (по пятибалльной системе)
Ф.И.О. претендента	
Наименование вакантной должности	
Общий вид: манера поведения, умение говорить, состояние здоровья	
Характерные черты: настойчивость, уверенность в себе, трудолюбие, терпимость	
Интеллект, способности	
Соответствующий опыт работы и / или знания	
Образование	
Склонности, интересы	
Готовность немедленно приступить к работе	
Общая приемлемость кандидата (с учетом будущих потребностей фирмы)	
ИТОГО:	

Набор производится в целях создания резерва, из которого выбирают лучших кандидатов. Данная работа проводится во всем направлениям и специальностям. Необходимый объем работы по набору , будет определяться разницей ме-

жду рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом должны учитываться все возможные непредвиденные обстоятельства.

Отбор на должности, будет производиться за счет базы, которая была создана в процессе отбора кандидатов. Использование разнообразных методов, может помочь найти профессиональных руководителей и сотрудников, которые обеспечат стабильное развитие компании в целом. Для этого нужно чтобы каждый претендент прошел строгий отбор. Для этого кадровики должны провести серьезную работу по выявлению качеств и способностей претендентов.

Предлагаются следующие этапы отбора:

- 1 Предварительный отбор
- 2 Заполнение тестов для определения качеств кандидата
- 3 Собеседование с непосредственным руководителем.

На первом этапе, потенциальный сотрудник должен заполнить анкету, в ней же он должен дать информацию о своей квалификации и желаемой должности. Это заявление должно быть коротким, четким. Заявление может писаться в произвольной форме, так как стиль изложения, может дать дополнительную информацию о грамотности и общем развитии кандидата.

Анализ данных документов и установление соответствия их требованиям ,дает информацию о сотруднике, которая поможет принять решение о приеме на работу. Если претендент подходит компании, его либо принимают на работу, либо предлагают второй этап собеседования.

На втором этапе, оцениваются деловые качества кандидата. При отборе необходимо обращать особое внимание особенности личности а так же на деловые и личностные качества.

В компании для сотрудников в обязательном порядке должны быть составлены должностные инструкции, в которых перечисляется перечень необходимых качеств и так далее. На основании этих требований, должны быть разработаны комплексные методики оценки деловых и личностных качеств для работников различных направлений .

На высокую должность, кандидатов следует пропускать через более серьезные испытания, например деловые игры или конкурсы.

Собеседование является заключительным этапом в отборе. Оно позволяет более подробно познакомиться с кандидатами. На данном этапе, сопоставляются данные кандидата с требованиями изложенными в бланке (Приложение 2).

Этот бланк, сотрудники кадровой службы должны заранее предоставить руководителям, которые будут проводить собеседование. Информация полученная, в результате собеседования является строго засекреченной, поэтому бланки собеседования должны передаваться в конвертах.

Итоговая характеристика, должна освещать деловые и личностные качества кандидата, опыт и теоретическую подготовку, его соответствие характеру работы, на которую он претендует, степень готовности к занятию конкретной должности, перспективность для последующего продвижения и т.д.

Если претендента принимают на работу, издается приказ о приеме и заключается с ним трудовой договор.

При отказе в работе необходимо провести беседу с кандидатами. Назвать их хорошие качества, высокие оценки при тестировании, и т.д.

3.2. Мероприятия по совершенствованию квалификационного уровня кадрового состава

Повышение квалификации сотрудников, необходимо для их роста и улучшения навыков, повышения их знаний, умений, для выполнения более сложных задач.

- Повысить квалификацию можно следующими методами:
- Направление сотрудников на курсы;
- Получение дополнительных знаний в высшие учебные заведения;

Повышению уровня квалификации персонала будет способствовать внедрение следующих мероприятия:

1. Направить сотрудников в специализированные учебные центры
2. Пригласить специалиста в компанию, который будет обучать кадровый состав без отрыва последних от рабочего процесса.

Повышение квалификации сотрудников – один из важных факторов совершенствования управления персоналом компании. Повышение исследуемого показателя, способствует экономии численности работников, а так же значительному повышению производительности труда. Это является важным фактором развития производства, что способствует росту трудового потенциала компании.

Нововведение которое будет предложено ,является улучшенным вариантом аттестации сотрудников.

Предлагается следующий порядок проведения аттестации:

- 1 Разработка хода аттестации.
- 2 Информировать аттестуемых о сути аттестации.
- 3 Проведение самой аттестации.
- 4 Оглашение результатов

На начальном этапе определяется цель– текущая оценка работы сотрудника, выдвижение в резерв, итоги испытательного срока, аттестация на присвоение категории.

Рекомендуется разработать классификаторы специальностей и классификаторы рабочих мест. Примерный перечень показателей квалификации сотрудников приведен в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Примерный перечень показателей для оценки квалификации

№	Показатели, характеризующие квалификацию служащего	Категории служащих		
		руководители	специалисты	др. служащие
1	Образование	+	+	+
2	Стаж работы по специальности	+	+	+
3	Профессиональная компетентность	+	+	+
	3.1 Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли	+	+	
	3.2 Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+		
	3.3 Качество законченной работы	+	+	+
	3.4 Способность адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы к решению возникающих проблем	+	+	
	3.5 Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
	3.6 Интенсивность труда (способность в короткие сроки справиться с большим объемом работы)	+	+	+
	3.7 Умение работать с документами	+		
	3.8 Способность прогнозировать и планировать, организовывать координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+	+	+
	3.9 Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы			
4	Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5	Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6	Участие в коммерческой деятельности	+	+	
7	Способность к самооценке	+	+	+

Важно проводить оценку рабочего места, так как оно является основой для оценки труда сотрудника.

Предлагается многосторонняя оценка труда, которая проводится за счет оценочных листов, которые заполняются всеми сотрудниками.

Все заполненные бланки поступают к начальнику. Начальник дает собственную оценку результатам и предоставляет их сотруднику, далее передает в управление кадрами. В свою очередь, данная служба должна зачислять в кадровый резерв сотрудников, получивших высшие. Этот метод называется «360⁰ аттестация».

Предлагается внедрить в компании метод управления по задачам. Данный метод заключается в совместном определении ключевых целей сотрудника на определенный период. В этом случае улучшается работа и мотивация, но минусом метода является то что она ограничивает объективность оценки.

Следующее направление –выявление работников которые нуждаются в повышении квалификации.

Для оценки К, принимается единый набор для всех категорий сотрудников: уровень образования и стаж работы.

Все сотрудники распределяются на две группы:

I гр. — имеющие среднее специальное образование;

II гр. — имеющие высшее образование.

В зависимости от того, в какую из групп попадает сотрудник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (Таблица 1.7).

Таблица определения коэффициента (К)

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющие образование	
		1гр.ср.спец.	2гр.Высшее и незаконч. высшее.
1	2	3	4
2	0,25	0-9	0-9
3	0,50	9-13 свыше 29	9-17,свыше 29
4	0,75	13-17,21-29	17-25
5	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации (К) определяется по формуле:

$$K = \frac{ОБ + СТ}{3}$$

где ОБ - оценка образования (ОБ = 1,2);

СТ - оценка стажа работы по специальности

3 - постоянная величина

Пример. Расчет уровня квалификации (К).

Работник - экономист 1-й категории Петров А.И. имеет:

- образование - высшее;

- стаж работы в должности экономиста - 10 лет.

По образованию он относится ко второй группе, по стажу работы так же ко второй группе, что соответствует значению 0,50. Следовательно, уровень квалификации равен:

$$K = (2 + 0,50)/3 = 0,83$$

Уровень квалификации Петрова А.И. составляет 0,83.

Желательно ежегодно вести такой расчет. Цель - достижение уровня (К) равного единице. При необходимости следует отправлять сотрудников на обучение.

При определении численности работников компании, направляемых на обучение, следует понимать, что сотрудники, не имеющие необходимого уровня образования и находящиеся на должности руководителя менее 5 лет а так же стаж менее 3 лет, должны повышать квалификацию один раз в 3 года. Те сотрудники, которые имеют необходимый уровень образования и стаж руководителя более 3 лет или стаж работы в отрасли более 5 лет без высшего образования, могут повышать квалификацию реже - примерно один раз в 5 лет. Эта зависимость выражается следующим соотношением:

$$\text{Пуч} = f(q, p),$$

где Пуч - периодичность обучения;

q — доля сотрудников по стажу;

p - доля сотрудников по образованию.

Таким образом, в трехгодичную группу слушателей входят руководители, имеющие стаж работы на руководящих должностях:

1) до трех лет ($q < 3$) и с высшим или средним специальным образованием (Рвс);

2) до пяти лет ($q < 5$) без высшего и среднего специального образования (Рбвс).

Тогда периодичность обучения для этой группы выражается зависимостью:

$$\text{Пуч} = f(q < 5 \text{ Рбвс}, q < 3 \text{ Рвс}).$$

В шестигодичную группу слушателей входят руководители, имеющие стаж работы на руководящей должности:

1) свыше трех лет ($q > 3$) и высшее или среднее специальное образование (Рвс);

2) свыше пяти лет ($q > 5$) без высшего и среднего специального образования (Рбвс).

Периодичность обучения для этой группы равна:

$$\text{Пучб} = f(q > 5 \text{ Рбвс}, q > 3 \text{ Рвс}).$$

Из расчета численности сотрудников, которые были направлены на обучение, нужно исключить руководящих сотрудников, ранее прошедших обучение в системе повышения квалификации (Куч).

Формула расчета годовой численности слушателей имеет вид:

$$\text{Чуч} = \frac{\text{Ч общ}[(q, p) - \text{Куч}]}{\text{Пуч}}$$

где Чобщ - общая численность руководителей в компании.

Таким образом, годовая численность слушателей трехгодичной группы рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Чуч3} = \frac{\text{Чобщ}[(q < 3 \text{ Рдс} - \text{Куч}) + (q < 5 \text{ Рбвс} - \text{Куч})]}{3}$$

а годовая численность слушателей шестигодичной группы – следующим образом;

$$\text{Чучб} = \frac{\text{Чобщ}[(q > 3 \text{ Рвс} - \text{Куч}) + (q > 5 \text{ Рбвс} - \text{Куч})]}{6}$$

Формулы расчета численности слушателей должны быть скорректированы на коэффициент J, отражающий темпы устаревания знаний (Тзн), уровень сменяемости кадров (Дсм) > увеличение количества организации в отрасли (Q):

$$J = T_{3n} \times D_{cm} \times Q$$

Определяем годовую численность слушателей трехгодичной группы обучения (Чучз) на ОАО «Росгосстрах».

Из расчета исключаем руководящих сотрудников, ранее прошедших обучение в системе повышения квалификации Куч:

$$K_{учз} = q < 5 \text{ Рбвс} = 6 + 5 + 3 + 2 = 16;$$

$$K_{учз} = q < 3 \text{ Рс} = 4 + 5 = 9.$$

Таким образом,

$$\text{Чучз} = ((27+21+16)+(17+13+9+7-9))/3=69/3=23 \text{ чел.}$$

Определяем годовую численность слушателей шестигодичной группы обучения (Чучб).

Из расчета исключаем численность руководителей, ранее прошедших обучение Куч:

$$K_{учб} = q > 5 \text{ Рбвс} = 1$$

$$K_{учб} = q > 3 \text{ Рвс} = 2 + 4 + 3 = 9$$

$$\text{Чучб} = (23 + 11 + 8 - 9) + (4 - 1) = 36 = 6 \text{ чел}$$

Корректируем численность слушателей в системе повышения квалификации 29 (23 + 6) на коэффициент J, который в нашем случае равен 1,21 (1,05 x 1,11 x 1,04):

$$\text{Чуч} = 29 \times 1,21 = 35 \text{ чел.}$$

Итак, общая годовая численность слушателей руководящего состава в системе повышения квалификации составляет 35 чел.

3.4 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Предлагаются три основных мероприятия для оптимизации управления кадрового состава:

- Оптимизация системы подбора кадров;
- Совершенствование квалификационного уровня кадров;

Проведем расчет эффективности проектируемых мероприятий.

1 Оптимизация системы подбора кадров.

Процесс подбора кадров на ОАО «Росгосстрах» достаточно трудоемок. Отдел кадров проводит только начальный этап собеседования, если кандидат им нравится, далее они его направляют к руководителям подразделений. В дальнейшем, руководитель подразделения направляет уже к своему непосредственному начальнику и так далее. В общей сложности собеседование проходит в два или три этапа, в некоторых случаях больше.

Даже если руководитель уделяет собеседованию 10 минут, то в общем за все время получается час на каждого кандидата. И следует брать во внимание тот факт, что не каждый сотрудник будет принят на работу, соответственно на каждого претендента приходится около пяти часов, и это только собеседования.

Если учесть что за 2013г. было принято 369 чел., то затраты компании оказались равными $369 * 6 = 2214$ ч.

Если брать во внимание что рабочий день длится 8 ч. получается 276 рабочих дней в год, затрачивается на подбор персонала и этим занимается не отдел по подбору персонала.

Следовательно, не сложно подсчитать затраты на данные мероприятия, что составит $15240р. * 12$ месяцев = 182,88тыс.р.

Введение тестовой системы отбора, укорачивает потерю во времени и в финансах в 2 раза. И как следствие. Экономия в год составляет $182,88тыс.р./3 = 60,96$ тыс.р.

2. Совершенствование квалификационного уровня кадров.

Было определено, что квалификацию необходимо повысить 35сотрудникам. Экономия за счет повышения квалификации рассчитаем по формуле:

$$\text{Э}_q = \frac{Ч_{\text{в.н.}} \times \Delta H_{\text{в}}}{100}; \Delta H_{\text{в}} = \frac{H_{\text{в2}} - H_{\text{в1}}}{H_{\text{в1}}} \times 100, \quad (7)$$

где Чвн – численность рабочих, увеличивших уровень выполнения норм труда в результате повышения квалификации.

$\Delta H_{\text{в}}$ – прирост уровня выполнения норм труда.

$H_{\text{в1}}$ и $H_{\text{в2}}$ – уровень выполнения нормы труда соответственно до и после повышения квалификации.

Отсюда:

$$\Delta H = (35 - 92,1) / 92,1 \times 100 = 4,9,$$

$$\text{Эч} = 35 \cdot (1 - 0,75)^1 = 8,75 \text{ чел.}$$

Таким образом, экономия численности сотрудников за счет повышения квалификации составляет 3 человека. Следовательно, экономия составит: $8 \text{ чел} \times 15,2 \text{ тыс. р} \times 12 \text{ мес} = 1459,2 \text{ тыс. р.}$

Затраты на обучение 35 работников составят порядка $30 \text{ тыс. р} \cdot 35 \text{ чел.} = 1050 \text{ тыс. р.}$

Следовательно, экономический эффект составит $1459,2 - 1050 = 409,2 \text{ тыс. р.}$

Повышение квалификации – один из важных факторов совершенствования управления персоналом компании. Общее повышение показателя способствует не только экономии численности работников, но и достаточно значительному повышению производительности труда. Это является важным фактором развития компании, это в свою очередь способствует росту не только трудового, но и экономического потенциала компании.

Выводы

В третьей главе дипломного проекта ,показаны мероприятия, направленные на совершенствование системы подбора кадров.

Были предложены следующие мероприятия:

1. Совершенствование подбора персонала путем подробного пересмотра анкетирования кандидатов.
2. Проведение ориентации сотрудников принимаемых на работу.
3. Совершенствование трудовых потоков с точки зрения прохождения этапов отбора персонала.

Все мероприятия которые были предложены ,базируются на выявленных недостатках. По каждому мероприятию было проведено обоснование экономического эффекта. Данные мероприятия, являются экономически эффективными и которые можно осуществить в данной компании.

Заключение

Повышение эффективности производства напрямую зависит от квалификации сотрудников. Персонал компании представляет собой совокупность определенных категорий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение дохода и удовлетворение своих материальных потребностей. Управление персоналом в первую очередь направлено на достижение эффективной деятельности компании и справедливому отношению к работникам. Гибкая организация труда, самоорганизация работника и групп трудящихся, их сознательное участие не только в производственном процессе, но и в управлении производством становится отправной точкой создания систем управления человеческими ресурсами.

В результате анализа системы управления на ОАО «Росгосстрах», были выделены следующие проблемы:

- На ОАО «Росгосстрах» отсутствует разработанная система подбора кадров, в связи с чем, часто значительное число сотрудников увольняется;
- Для компании характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, и кадровой ситуации в целом;
- Всем сотрудникам, имеющим одни и те же должности, установлены одинаковые оклады, не смотря на индивидуальный вклад в работу компании..

Исправление озвученных недостатков в системе управления, позволит улучшить трудовое и финансовое состояние компании в целом.

В работе предложены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом, которые включают:

1 Разработку системы подбора кадров.

Предлагается ввести тестовую систему отбора для совершенствования подбора кадров.

2 Мероприятия по совершенствованию квалификационного уровня кадров.

Предлагается внедрить современный метод оценки персонала.

3 Совершенствование систем стимулирования труда работников.

Для совершенствования материального стимулирования сотрудников, помимо оклада, сотрудникам необходимо выплачивать следующие вознаграждения: вознаграждение за выслугу лет и премирование работников. Премия должна начисляться путем распределения приработка по коэффициентам трудового участия. Сумма приработка – это остаток фонда заработной платы после начисления основной и других видов заработной платы. КТУ представляет собой обобщенную оценку трудового вклада коллектива и отдельных работников в общие результаты работы организации.

Экономический эффект от внедрения мероприятий по экономическому стимулированию составит в конечном счете $1455,7 - 1000 \text{ тыс.р.} = 455,7 \text{ тыс.р.}$

Общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит:

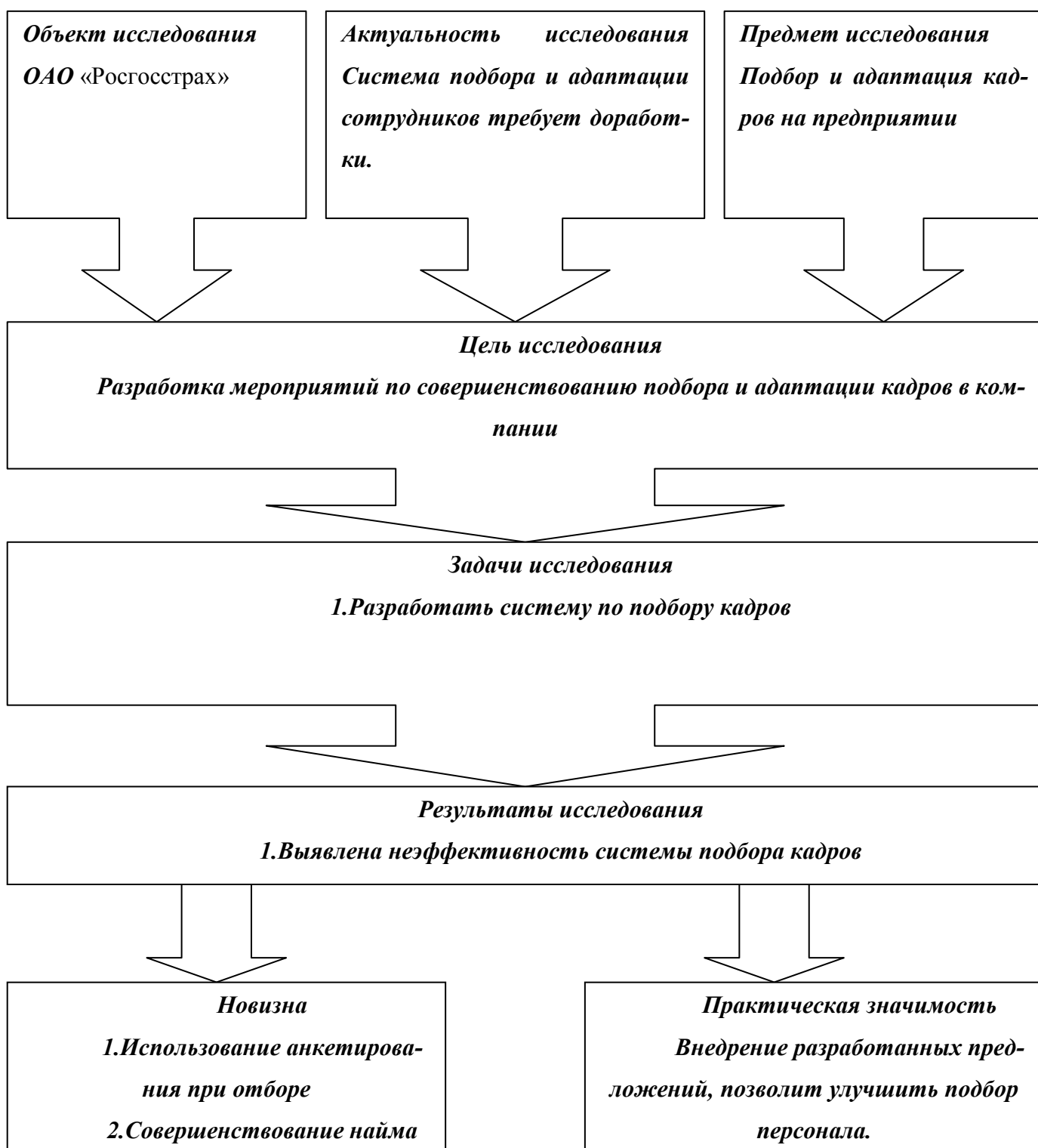
$60,96 \text{ тыс.р.} + 409,2 \text{ тыс.р.} + 455,7 \text{ тыс.р.} = 925,86 \text{ тыс.р.}$

Высвобожденную сумму можно использовать также для стимулирования работников.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г №197 - ФЗ.
2. “Настольная книга менеджера по кадрам” В.И.Шкатулла. изд.: Москва 2003.
3. "Поиск и отбор персонала" М.И. Магура; изд.: Москва-2001.
4. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В., Управление персоналом кризисного предприятия. В.кн.: Теория и практика антикризисного управления/ Под ред. Беляева С.Г., Кошкина В.И., М-ЮНИТИ. 2003.
5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. - М.: Дело, 2000.
6. Кричевский Р.А. Если вы руководитель. - М.: Проспект, 2001
7. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. - М.: ЗАО Бизнесшкола «Интелсинтез», 2001.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом. - Новосибирск: Рассвет, 2000.
9. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес - школа "Интелл - синтез", 2000. - 264 с., илл.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000 - 272 с.
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: ОАО "Бизнес - школа "Интелл - синтез", 2000 - 368 с.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ



ЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ДИПЛОМНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

