

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

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

Совершенствование системы подбора и отбора персонала в
ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018.14 13ВКР

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

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ И.В. Максакова
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–411
_____/ И.С. Шмакова
«__» _____ 2018 г.

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

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВЫХ КОМПАНИЯХ	
1.1 Сущность подбора и отбора персонала	6
1.2 Особенности системы подбора и отбора персонала в страховых компаниях ..	15
1.3 Анализ зарубежного опыта подбора и отбора персонала в страховой сфере...	26
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»	
2.1 Характеристика ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».....	38
2.3 Кадровый аудит ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»	47
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»	
3.1 Направления совершенствования системы подбора и отбора кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»	52
3.2 Предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»	56
3.3 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Структура ПАО «СК ЮЖУРАЛ-АСКО».....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Диаграмма Ганта.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Обновленный процесс отбора персонала.....	80

ВВЕДЕНИЕ

В нынешнее время одним из важных сегментов Российской экономики является страховой бизнес. Страховые компании вместе с финансовыми организациями занимают не последнюю роль в экономике государства. В России страхование по сравнению с другими странами только набирает существенные обороты. В последние годы страхование становится все более популярным. Это связано: с регулярным наступлением страховых случаев у населения и юридических лиц; с развитием страховых компаний, предложением ими интересных продуктов, улучшением качества обслуживания; изменением законодательной базы.

Из года в год страховой бизнес набирает свои обороты. Так как экономика страны не стоит на месте, то и страховой бизнес продвигается вверх. Очень важным для достижения высоких результатов в страховой деятельности является результативное управление человеческими ресурсами. А именно подбор и отбор персонала, так как работа менеджеров определяет результаты работы компании, позволяет сохранять лояльность клиента. Имеются многочисленные проблемы, которые сдерживают развитие деятельности компании и нуждаются в ее решении.

Цель исследования – совершенствование системы подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».

Задачи исследования:

- определить сущность подбора и отбора персонала;
- выявить особенности подбора и отбора персонала в страховых компаниях;
- выполнить анализ зарубежного опыта подбора и отбора персонала в страховой сфере;
- сформировать характеристику ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»;
- провести кадровый аудит ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»;
- проанализировать и выявить проблемы системы подбора и отбора кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»;

- разработать направления совершенствования системы подбора и отбора кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»;
- представить план мероприятий;
- выполнить оценку эффективности предлагаемых рекомендаций.

Объект исследования – ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».

Предмет исследования – система подбора и отбора менеджеров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».

Решение задач исследования производилось путем использования основных теоретических методов научного познания.

1. Сбор информации (ознакомление с научной литературой, сбор данных для исследования).

2. Анализ (формирование таблиц и графиков на основе полученных данных, ситуационный анализ - анализ внешней и внутренней среды, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия).

3. Синтез (объединение результатов анализа в единую систему и формирование выводов).

4. Схематизация (перевод данных в графики и рисунки).

5. Категоризация (распределение сведений по категориям – описание характеристик группы клиентов).

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, библиографический список.

В первой главе исследованы теоретические основы системы совершенствования подбора и отбора персонала в страховых компаниях: определена сущность системы подбора и отбора персонала, выявлены особенности системы подбора и отбора персонала в страховых компаниях, проведен анализ зарубежного опыта подбора и отбора персонала в страховой сфере.

Во второй главе выполнен анализ системы подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»: дана характеристика ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»,

проведен кадровый аудит ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО», дана характеристика и проблемы системы подбора и отбора кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»: определены направления совершенствования системы подбора и отбора кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО», составлен план мероприятий, выполнена оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В СТРАХОВЫХ КОМПАНИЯХ

1.1 Сущность подбора и отбора персонала

Персонал – это основной штатный состав работников предприятия (организации), обладающих необходимой квалификацией и выполняют разнообразные производственно-хозяйственные функции.

Любое предприятие в то или иное время своего существования начинает испытывать острую проблему в привлечении новых работников или обновлении существующего штаба. Поскольку кандидатов на те или иные должности очень много, появляется потребность в подборе персонала.

Подбор персонала – важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности, построение моделей рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва [46, с. 14].

Современные технологии подбора персонала включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала. Прежде всего ведётся набор персонала, так как прежде, чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор – то есть необходимо сначала создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут уже отобраны наиболее подходящие работники.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности [45, с. 38].

А так же в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.

В литературе встречается множество определений понятия «отбор», выделяются различные его этапы (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Понятие процесса отбора и его этапы

Автор	Понятие и этапы
<p>Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская [15, с. 43]</p>	<p>Отбор персонала — это серия мероприятий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.</p> <p>Этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) привлечение кандидатов; 2) предварительное интервью в службе управления персоналом; 3) медицинский осмотр; 4) психофизиологическое тестирование и испытания; 5) основное интервью в службе управления персоналом; 6) наведение справок, изучение анкеты и трудовой книжки; 7) интервью с представителями линейной администрации; 8) выполнение испытательных заданий и обсуждение их результатов; 9) суммарная оценка и составление списка отобранных претендентов; 10) выбор из списка претендентов окончательной кандидатуры; 11) решение о найме
<p>А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова [21, с. 69]</p>	<p>Отбор – процесс, который, во-первых, предопределяет позитивное эволюционное развитие предприятия, во-вторых, сфокусирован для этого на оценивании пригодности претендентов на вакантную должность и, в-третьих, представляет собой концентрированное выражение «триады ожиданий» - личности, предприятия и общества.</p> <p>Этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) предварительная отборочная беседа; 2) заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность; 3) беседа по найму (собеседование); 4) тестирование; 5) проверка рекомендаций и послужного списка; 6) медицинский осмотр; 7) принятие решения о найме.

Автор	Понятие и этапы
В.С. Половинко [33, с. 98]	<p>Отбор – выявление из числа претендентов на занятие вакантной должности наиболее подходящих.</p> <p>Этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) уточнение требований, выявление профессионально-важных качеств; 2) планирование отбора персонала; 3) определение источников набора; 4) привлечение претендентов к отбору; 5) оценка профессионально важных качеств; 6) выбор; 7) найм
Е.А. Гутковская [15, с. 43]	<p>Отбор – процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или несколько человек, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место.</p> <p>Этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) первичный отбор; 2) собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов; 3) справки о кандидате; 4) собеседование с руководителем подразделения; 5) испытание; 6) решение о найме
В.В. Травин, В.А. Дятлов [39, с. 54]	<p>Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.</p> <p>Этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) оформление анкетных и автобиографических данных; 2) анализ рекомендаций и послужного списка; 3) собеседование; 4) освидетельствование профпригодности, включая деловые и личностные качества; 5) медицинский контроль и аппаратные исследования; 6) анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профпригодности; 7) принятие решения о найме на работу

В целом, авторы дают сходные определения понятию «отбор персонала», и, обобщая их, можно представить отбор персонала как часть процесса найма, ряд

мероприятий, направленных на выявление наиболее подходящих кандидатов на вакантную должность. Однако существуют различные точки зрения на состав и количество этапов процесса отбора, они варьируются в зависимости от глубины изучения вопроса. Так, например, Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская, В. С. Половинко рассматривают в рамках процесса отбора и такие предшествующие ему этапы как определение источников набора, поиск и привлечение претендентов.

В данной работе процесс отбора будем рассматривать как процесс, включающий 7 этапов: предварительная отборочная беседа; заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность; интервью; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр; принятие решения о приеме.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по отбору персонала, являются:

- постановка четких целей организации;
- разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей; наличие планирования персонала, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления.

Другими словами – отбор персонала является лишь частью работы любой организации в процессе управления коллективом, который, в свою очередь, лишь одно из звеньев целостной системы комплексных мероприятий в деятельности организации.

Итак, подбор персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, стоящих перед предприятием. В такой ситуации в первую очередь организации следует четко определить вакансию работника который ей нужен, охарактеризовать все профессиональные навыки и выбрать метод поиска кандидатов.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности [21, с. 76].

Отбор персонала можно представить в виде последовательности ряда этапов:

- анализ поступающей информации о кандидатах на основе присланных резюме;
- собеседование по телефону, собеседование со специалистом по подбору кадров;
- сбор информации о кандидате;
- составление предварительного списка кандидатов;
- психологическое и другие виды тестирования;
- собеседование с непосредственным руководителем;
- решение о принятии/отклонении кандидатуры претендента на определенную должность;
- закрытие вакансии.

Отбор кадров является составной частью подбора персонала. Для того, что бы построить эффективную систему отбора кадров, прежде всего, важно понять её место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность. Он должен быть увязан со всеми другими функциями управления

персоналом, что бы ни превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Главной задачей отбора персонала является выбор наиболее подходящих кандидатов из сформированного и созданного в ходе набора резерва, при этом используются многочисленные формы и методы отбора, с помощью которых оставляют наиболее подходящих, квалифицированных и перспективных для предприятия людей.

В целом отбор персонала при управлении человеческими ресурсами имеет важное значение, поскольку от этого во многом зависит дальнейшая деятельность организации (предприятия), её успех, так как только при наличии квалифицированного и заинтересованного в работе персонала можно добиться наилучших результатов и поставленных задач и стать конкурентоспособными в условиях рынка.

Отбор кадров включает ряд таких функций, как [36, с. 36]:

1. Планирование персонала.
2. Мониторинг персонала.
3. Формулирование требований к работникам.
4. Определение источников и каналов поиска.

В процессе подбора персонала выделяют следующие этапы:

1. Описание вакансии,
2. Определение стандартов качеств необходимых для будущего работника,
3. Выбор метода поиска кандидатов,
4. Создание резерва кандидатов,
5. Анализ резюме и анкетных данных,
6. Оценка кандидатов,
7. Анализ данных,
8. Прием на работу лучших кандидатов.

Существует ряд методов поиска кандидатов, эффективными из которых являются [31, с. 21]:

– Поиск через средства массовой информации и интернет. Компании в специальных газетах, журналах, интернет -ресурсах, или собственно на сайтах компаний предоставляют информацию о существующих вакансиях, на которую реагируют кандидаты и присылают свои вакансии. На настоящее время этот метод является наиболее распространенным, поскольку не требует больших временных или финансовых затрат.

– Привлечение выпускников высших учебных заведений. Этот метод используется в крупных организациях, имеющих возможность сотрудничать с высшими учебными заведениями, организовывать определенные дополнительные курсы для студентов, и имеют долгосрочный план развития кадров. Обычно работа по студентами ведется в течение всего их обучения, и после окончания учебного лучших студентов приглашают на работу.

– Обращение в рекрутинговые и кадровые агентства, здесь Вам поможет наше агентство «Персонал Престиж». Используется в случаях срочной потребности в кадрах, или на условиях постоянного сотрудничества. Есть достаточно эффективным, поскольку у таких агентств обычно есть длинный список кандидатов на ту или иную должность.

– Поиск внутри организации. Используется при возможности повышение по должности работника. Плюсом этого метода является отсутствие периода для адаптации, так как работников уже знаком с сотрудниками и знает о состоянии дел в организации.

– Поиск среди родственников, знакомых или по рекомендациям близких людей. Используется только вновь, малыми организациями в которых нет средств для проведения кадровой политики. На уровне крупных компаний не всегда эффективен, поскольку при привлечены близких людей возникают личные отношения на работе, мешающие деловым отношениям.

После выбора метода создается резерв кандидатов

Подбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим работникам. Основная цель

этого подбора – отсеять кандидатов, которые не соответствуют минимальным требованиям вакантного места.

Правильное изучение личных данных позволяет не только иметь определенное представление о работнике, но и подготовиться к следующим этапам подбора.

Вслед за этим на выбор организации организуются собеседования, психологические тесты, групповые ситуационные задачи, экзамены и т.д., которые помогают наглядно увидеть уровень квалификации кандидата. Как пример, кандидатов могут разделить на группы и дать им задание создания алгоритма реализации определенного проекта. Такой метод оценки кандидатов очень показателен, поскольку можно увидеть не только уровень квалификации работников, а и умение работать в команде. Также проводятся собеседования где с помощью неожиданных вопросов работодатель может определить адаптированность кандидата в различных рабочих ситуации, определить приоритеты кандидата (материальная составляющая, возможность карьерного роста).

Существует ряд принципов которыми следует пользоваться при подборе персонала [31, с. 22]:

- 1) поиск идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а тех, которые наиболее подходят для данного рабочего места, должности;
- 2) отказ от найма новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если в них нет необходимости;
- 3) обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов требованиям, которые будут использоваться для работы (образование, состояние, опыт, а иногда и пол, возраст, состояние здоровья).

При отборе персонала следует иметь в виду три основные положения.

1. Отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3. Полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Элементы подсистемы отбора персонала представлены на рисунке 1.1.

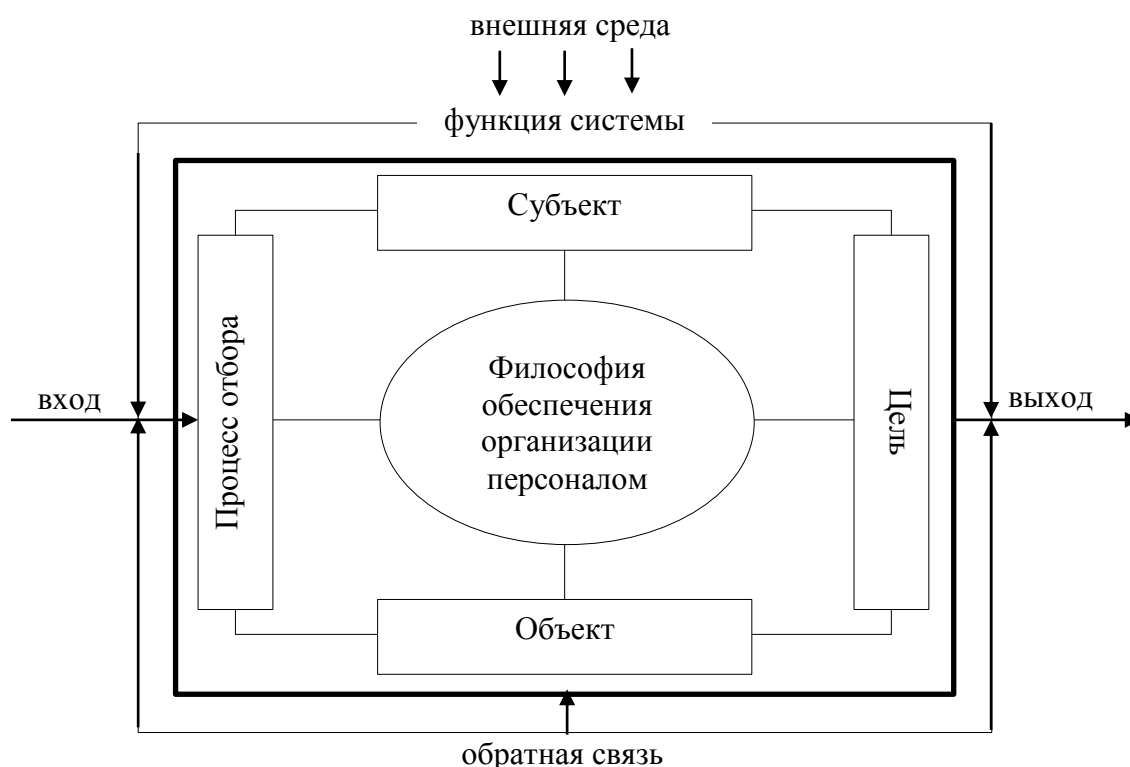


Рисунок 1.1 – Структурные элементы подсистемы отбора персонала

Рассмотрим эти элементы подробнее.

Цель системы – это ее желаемое состояние на «выходе». Целью подсистемы отбора персонала является выбор кандидата, профессиональные и личностные качества которого наиболее соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом.

«Вход» подсистемы отбора персонала – претенденты на вакантные должности, информация об их личных и профессиональных качествах. «Выходом» является информация, собранная в процессе отбора, о нанимаемом на работу сотруднике, чьи характеристики отвечают требованиям системы.

Таким образом, термины «отбор» и «подбор» несут в себе различное смысловое значение. Подбор персонала предполагает формирование резерва кандидатов на конкретные должности. Отбор – это выбор наиболее подходящих кандидатов и закрытие вакансий. Т.е. результаты данных процессов различны.

1.2 Особенности системы подбора и отбора персонала в страховых компаниях

В условиях глобальной конкуренции наиболее важным фактором достижения конкурентного первенства являются, скорее всего, квалифицированные кадры и кадровая политика страховщика. На первый план выходит концепция, согласно которой фундаментальную основу долгосрочного преимущества в конкурентной борьбе, которые страховая компания может достичь, составляют персонал компании, его знания, система ценностей, творческий поиск и стремление к максимальным достижениям.

До недавнего времени большое внимание уделялось развитию страхового рынка как такового, механизмам продажи страховых продуктов и игнорировались вопросы управления человеческими ресурсами в деятельности страховых компаний.

Во всех сферах бизнеса для эффективной работы компаний важно управление человеческими ресурсами. Настоящая проблематика взаимосвязана с другими областями научного знания, такими как менеджмент, социология и психология. Для нас наибольший интерес представляет взаимосвязь вопроса с проблемой отбора и подбора персонала в страховую компанию. Связано это с тем, что именно менеджмент изучает вопросы успешной организации деятельности

компании, при этом сюда входит самый широкий спектр вопросов от создания иерархии в компании до финансового менеджмента.

Наибольшее развитие вопрос управления человеческими ресурсами получил на западе, где рыночная экономика побуждала компании к поиску конкурентных преимуществ. Важным преимуществом стала успешная работа персонала компании, уважение к работникам, готовность к их обучению, подчеркивание их достоинств дают больше, чем вложения в материальные активы [10].

Исследователи видят в управлении человеческими ресурсами фактор развития и поддержания успехов фирмы в долгосрочном периоде. Таким образом, управление персоналом является вопросом стратегического планирования деятельности компаний.

Основными факторами успеха страховой компании является грамотный профессиональный персонал, оптимальный подбор численности персонала и построение структуры, отвечающей функциям и основной деятельности организации. Оптимальная структура предполагает наличие необходимых звеньев, обеспечивающих выполнение всех требуемых задач. При этом каждое звено должно соответствовать своей задаче. Полноценное исполнение задач каждым структурным подразделением организации возможно при соответствующем уровне развития компетенций персонала.

При этом следует отметить, что компетенции персонала не только формируются посредством системы обучения внутри компании. Любая компания желает видеть готовых специалистов с последующим развитием и углублением знаний и навыков. Однако на работу должен выходить уже готовый специалист, способный исполнять свои должностные обязанности в полной мере. Этого возможно добиться только посредством адекватной системы подбора и отбора работников.

Основной задачей здесь является выбор именно тех кандидатов, которые наилучшим образом соответствуют не только предъявляемым требованиям к их

профессиональным компетенциям, но и способны поддерживать имидж страховой компании благодаря развитию своих личностных качеств.

Основное значение в системе подбора кадров в страховую компанию уделяется деятельности службы персонала. В задачи службы персонала страховой компании входит традиционно принятые виды работ. Это:

- оценка ситуации на рынке труда;
- размещений объявлений;
- поиск персонала, подбор;
- осуществление оценки кандидатов и отбор персонала.

С одной стороны, перечень функций можно считать традиционным. Но в страховой компании основные отличия заключаются в особенностях деятельности персонала, а, следовательно, и требованиях, предъявляемых к персоналу.

Также существуют определенные особенности в самом процессе подбора и отбора кадров в страховой компании. Рассмотрим их более подробно.

Рассмотрим вариант подбора кадров при открытии страховой компании. Первоначально требуется

В период организации страховой компании при подборе и отборе кадров производят следующие действия [1]:

- анализируют трудовые операции, которые будет выполнять набираемый персонал;
- определяют перечень и содержание квалификационных требований к персоналу;
- производят подготовку должностных инструкций.

Основной целью данного этапа является результат, заключающийся в определении количества работников и требований к ним. Соответственно, на данном этапе известны функции, которые будут выполнять принимаемые работники. На этой основе и определяют требования к ним, которые отражаются

в должностной инструкции. Данный документ служит базой для разработки процедур отбора персонала

Для эффективности деятельности страховой компании необходимо тщательно выбирать персонал, поскольку ошибки по причине недостаточного профессионализма работника могут обернуться для компании существенными потерями, не только финансовыми, но и потерей имиджа компании.

Особенности подбора и отбора кадров в страховой компании в значительной степени обусловлено особенностями деятельности. Одной из таких особенностей является сам продукт. Страховой продукт – это не товар моментального производства и сбыта. Продажа страховых услуг осуществляется длительное время. Кроме того, есть такое понятие как постоянные клиенты. Это значит, что клиент может пользоваться несколькими видами страхования (или одним) длительный период времени – несколько лет. При предложении удобных условий страхования и качественной работе специалистов по страхованию клиент не будет менять страховую компанию. А это значит, что клиенты с трудом переключаются на другие компании. Чтобы клиенты не уходили, необходима работа всех специалистов:

- по разработке страховых продуктов;
- по обслуживанию клиентов и заключению договоров с ними.

Особое значение имеет руководитель. Это не является особенностью страховой компании. Также, как и в других видах деятельности, руководитель в страховой компании эффективен, если работает не менее двух – трех лет. Именно поэтому важно изначально принять руководителя, соответствующего должности, на которую его принимают. Замена руководителя становится необходимой в следующих случаях [24]:

- систематическое недостижение целевых показателей;
- негативное отношение руководителя к собственным обязанностям;
- некомпетентность в данном бизнесе (страховании).

Существует определенная взаимосвязь между деятельностью специалиста, руководителя и используемыми ими средствами. Эксперты понимают под функциями специалистов и руководителей страховых компаний обязанности и ответственность за свой участок работы. Средствами же они называют наличие полномочий. Указанная взаимосвязь отражается на рисунке 1.2. Она позволяет определить роль процесса подбора и отбора в общей системе управления персоналом и эффективности деятельности работников.

Существует следующая взаимосвязь. Параметры, отраженные на левой стороне рисунка, зависят от развития параметров правой стороны рисунка. В свою очередь эффективность страховой компании может зависеть от ряда факторов, в их числе уровень соблюдения норм управляемости, а также качество распределения полномочий.

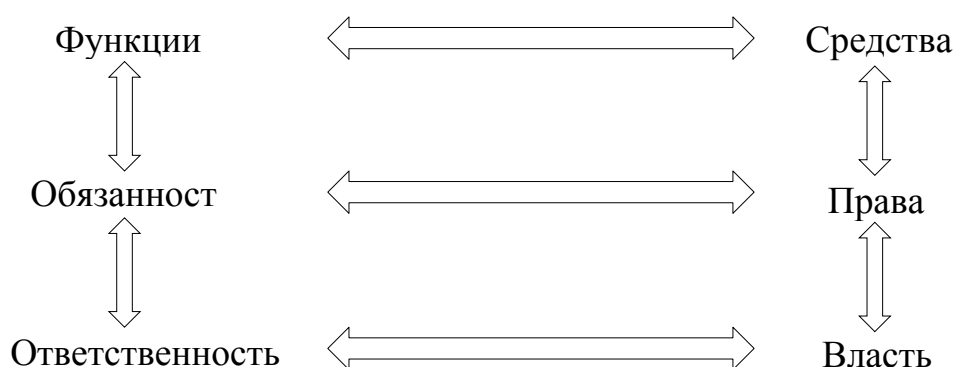


Рисунок 1.2 – Функции и средства, обеспечивающие деятельность любого специалиста

Из рисунка следует, что работник может быть эффективен при наличии:

- компетенций;
- знания своих обязанностей и функций;
- наличия полномочий для решения своих задач.

Отсюда следует, что при принятии в страховую компанию работника, с несоответствующим уровне компетенций, наличие у него обязанностей и функций, а также полномочий уже не решить проблему его неэффективности.

Прием на работу в страховую компанию руководителей осуществляется в соответствии с современными требованиями к менеджерам (управленцам). Здесь есть ряд черт, характерных для любой отрасли. Ряд черт можно считать индивидуальными.

Так, например, не эксклюзивной характеристикой является наличие стратегического мышления у руководителей страховой компании. Причем данная характеристика в большей степени относится к высшему менеджменту. Средний и низший уровень управления не обязаны иметь стратегического мышления, поскольку разработкой стратегии развития компании не занимаются.

Следующей характеристикой является сформированное предпринимательское мышление. Эта черта также должна быть у предпринимателей различных сфер деятельности. Причем данная характеристика тесно связана с наличием стратегического мышления.

Также руководитель в страховой компании должен обладать способностью инициировать процессы развития – данная черта является достаточно объемным понятием. Это относится ко всем процессам, которые находятся в ведении данного руководителя. Такая черта является в первую очередь показателем развития лидерских качеств. Она также характерна для любой сферы деятельности.

Особенностями именно страхового бизнеса является требование к руководителям к знаниям в сфере страхового дела. Причем данные требования достаточно высоки как к руководителям, так и к рядовым специалистам. Руководитель должен быть ориентирован на политику своей страховой компании, в которой он трудится.

Кроме того, работники страховых компаний (и руководители в том числе) должны быть способны принимать культуру страхового бизнеса. Особенности культуры страхового бизнеса заключаются в максимальном обслуживании клиентов, в реакции на обращения клиентов в любое время (день, ночь, выходные – когда речь идет например об автостраховании)

Также следует выделить еще одну важную особенность страхового бизнеса, которая существенно влияет на требования к специалистам и руководителям при приеме их на работу. Это – значительное количество страховых услуг. Как известно, на рынке страхования выделяется более 20 видов различного страхования. При этом по каждому виду страхования действуют свои агенты. Так, например, специалист в сфере автострахования, как правило, не занимается медицинским страхованием. Таким образом, подбор и отбор кадров в страховую компанию обязательно сопровождается сообщением о тех видах страхования, какие предлагает данная страховая компания. К специалистам в области страхования, как правило, применяются требования по опыту и знаниям именно по определенному виду страхования. В этом как раз и заключается основная проблема подбора кадров. Данные по востребованности специалистов в страховые компании представлены на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Наиболее востребованные специалисты в страховых компаниях, % от числа опрошенных [25]

Как это не удивительно, но на настоящий момент до сих пор существует дефицит кадров в страховом деле. Выход страховые компании находят в попытке

обучить свой персонал. Однако, прежде всего ценится, как обычно, обученные и опытные кадры. В Москве найти работу со стабильным окладом от 300 до 500 долларов сейчас довольно легко, поэтому желающих начать карьеру в страховании приходится искать, как говорится, днем с огнем. Ситуацию осложняет и специфика деятельности страхового агента: чтобы заключить первый договор требуется в среднем от трех до шести месяцев. А в это время тоже надо на что-то жить. В результате страховая компания тратит силы и деньги на поиск и мотивацию новичков, а они, пройдя обучение и заключив агентский договор, чаще всего уходят из страхового бизнеса, не выдержав стартового стресса.

Ряд экспертов отмечают недостаток специалистов в области автострахования. Однако другие эксперты имеют противоположную точку зрения. Они полагают, что ОСАГО, к сожалению, «испортило» страховых агентов, ОСАГО породило значительное количество агентов более низкого уровня. Такие агенты с большим трудом переходят на КАСКО, а дальше процесс затормаживается. Дело в том, что агенту проще и быстрее обслужить клиента по КАСКО, так как этот вид страхования более востребован: осмотреть машину, рассчитать тарифы по расчетчику или по выданным компанией материалам, выписать полис и получить за это комиссию. Но если нужно застраховать квартиру, коттедж, для агента это значительно более затратно по времени, это требует умения проводить осмотр, да и вообще совсем другой квалификации продавца. Ему нужно потратить усилия, для того, чтобы дополнительно обучиться, и не каждый продавец этого хочет. И несмотря на постоянно проводимые компаниями программы обучения, пока агенты не проявляют необходимой активности для того, чтобы каждый застрахованный по КАСКО клиент имел хотя бы один полис по имущественным видам.

Профессиональные агенты, супер-агенты и VIP-агенты, конечно, владеют такими навыками, и они никогда не откажут клиенту. И не только не откажут, но и сами предлагают ему воспользоваться любыми видами страховых услуг. Но продавцы средней категории имеют недостаточную для этого подготовку.

Далее на рисунке 1.4 приведена статистика по спросу на специалистов по различным направлениям.



Рисунок 1.4 – Наиболее востребованные специалисты по направлениям страхования в страховых компаниях, в % от числа опрошенных страховщиков [25]

Также отмечают руководители страховых компаний нехватку менеджеров, а также специалистов по оценке рисков. Последние практически отсутствуют на рынке труда, что обусловлено отсутствием соответствующих специальностей в учебных заведениях. Андеррайтер – слово в нашем языке новое и большинству россиян пока непонятное. А между тем за этим красивым, но очень непривычным русскому уху словом скрывается название одной из ключевых специальностей в страховании. Наиболее востребованы андеррайтеры возрастом 23-30 лет. Они составляют 70% от общего числа экспертов данной области страхования. К ним предъявляются следующие требования:

- знание страхового законодательства;
- желательно знание английского языка на уровне разговорного;
- уверенный пользователь ПК, знание специализированных программ (MS Office, справочно-поисковые системы «Гарант» и/или «КонсультантПлюс» и т.д.);

- опыт работы в подразделениях андеррайтинг и/или урегулирования убытков;
- стаж работы в страховании от 2 лет.

Следует отметить, что потребность на рынке страхования в страховых специалистах выше, чем в «продавцах».

Что касается выбора методов подбора персонала страховыми компаниями, то в своем большинстве они пользуются услугами кадровых агентств (84%). При этом страховые компании определяют основные параметры взаимодействия с кадровыми агентствами. Основное значение здесь имеет срок подбора специалиста. Следующим требованием является знание рынка труда в сфере страхования. Также необходим индивидуальный подход кадрового агентства к страховой компании при подборе специалистов. Рассмотрим, насколько часто страховые компании обращаются в кадровые агентства.

По графику (рисунок 1.5) видно, значительная доля компаний подбирает через кадровые агентства от 1 до 7 работников. Важно понимать, что услугами кадровых агентств пользуются с целью получения специалистов высокого класса.

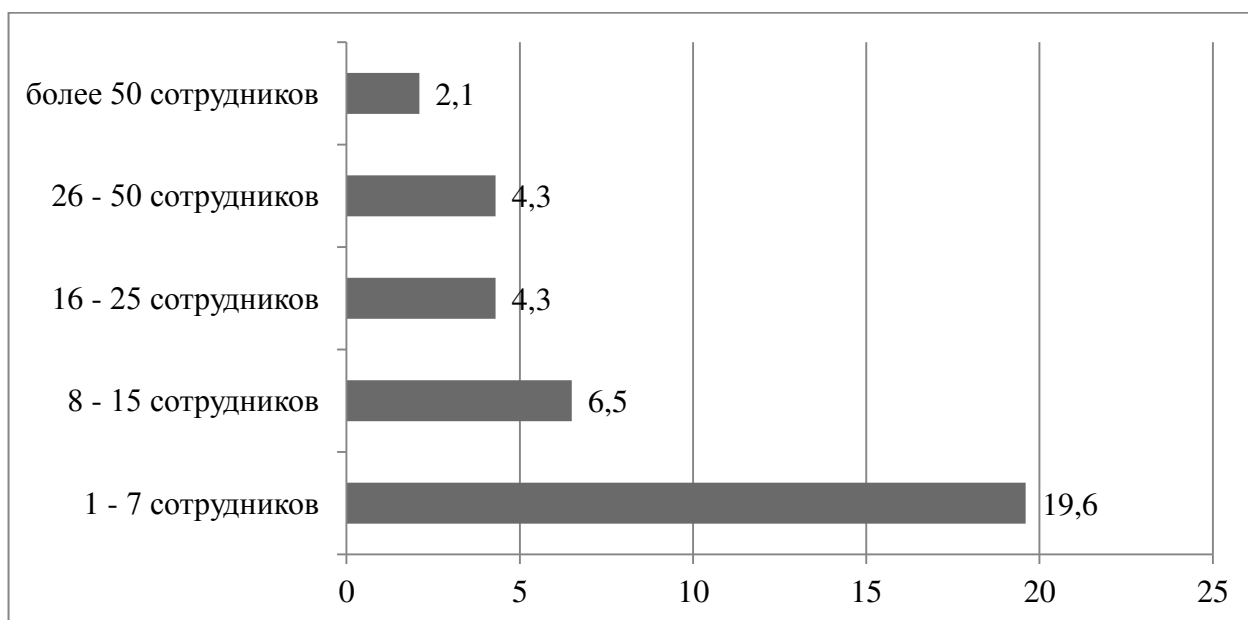


Рисунок 1.5 – Количество специалистов, подобранных при помощи кадровых агентств за последние 12 месяцев перед исследованием, в % от числа опрошенных страховщиков [25]

В сложившейся на сегодняшний день ситуации компаниям, которые только выходят на рынок, легче и проще перекупать агентов, привлекая их более выгодными условиями. И «дефицит», а вернее, перекупка агентов, и тенденция к увеличению комиссионных вознаграждений, и миграции продающих групп – все это естественные рыночные условия. Да, они имели место, они и будут иметь место. Другое дело, что за последнее время увеличение комиссионных вознаграждений коснулось и брендовых компаний. И это, конечно, расстраивает, потому что известная и стабильно работающая компания все-таки может себе позволить не менять условия и не увеличивать свою долю на рынке за счет такого убыточного механизма.

Еще один существенный метод подбора кадров – это поиск их в учебных заведениях. Таким образом, страховая компания получает обученные кадры, но неопытные.

Финансовая Академия сегодня – это не просто высшее учебное заведение, а университетский комплекс, куда включается сама Академия как организация, дающая высшее образование, послевузовское дополнительное, а также наши филиалы и колледжи. В этих колледжах есть специальность «Страховое дело», и ежегодно выпускается порядка 2-3 тысяч специалистов-страховщиков. Кроме того, наше Учебно-методическое объединение, о котором говорилось выше, определяет стандарты обучения страхованию для других средних специальных учебных заведений. Их, в первую очередь, ориентируют на работу страховыми агентами. А выпускник самой Академии на работу, подобную агентской, вряд ли когда-то пойдет, потому что по статистике выпускник любой нашей кафедры находит работу в течение месяца после окончания ВУЗа - не по своей, так по другой специализации, он всегда может пойти не в страхование, а в любую другую финансовую организацию. Поэтому переход на новую систему обучения и позволит студентам уже в процессе обучения выбирать себе выпускающую кафедру в соответствии с желаемым будущим местом работы, это должно быть зрелым решением. В противном случае получается, что мы много лет готовим

специалиста по страхованию, а он, видя, что работодатель не проявляет к нему особого интереса, а все хорошие должности заняты непрофессионалами, идет с этим дипломом и знаниями в другую сферу финансово-кредитной системы, и там всегда находит работу.

Мы считаем перспективным такой путь развития, при котором специалистов среднего и начального звена страхового бизнеса поставляют колледжи, в том числе для агентской работы. А задача вузовского блока - в подготовке специалистов более высокого звена. При этом речь идет о непрерывной системе подготовки кадров, в частности, у нас уже сейчас выпускники наших колледжей поступают сразу на 2-3 курс Академии. А после вуза человек всегда имеет возможность продолжить образование в магистратуре, аспирантуре или на курсах повышения квалификации. Вот тогда подготовка страховых кадров станет действительно системной и будет полностью соответствовать всем потребностям рынка.

Таким образом, основными отличиями подбора и отбора кадров в страховые компании является требования по компетенциям специалистов и руководителей к знаниям в сфере деятельности на рынке страховых услуг. Выделены определенные проблемы в подборе кандидатов с необходимым уровнем развития компетенций.

1.3 Анализ зарубежного опыта подбора и отбора персонала в страховой сфере

Проблема подбора и отбора персонала в страховые компании за рубежом остро встала в 60-е годы прошлого века. Этот период характеризуется полным восстановлением после войны и началом активного развития производств и различных сфер деятельности. Возникает необходимость в привлечении к работам наиболее квалифицированного персонала, способного обучаться и развиваться. Также формируются и развиваются новые технологии производства и оказания услуг. Конечно, данный процесс не миновал и страховой бизнес.

Появились первые требования к кандидатам на должности в страховые компании. В это же время идет активное развитие психологических наук. Их достижения начинают использоваться в кадровой работе. Есть возможность привлекать людей не только опытных, но и потенциально эффективных. Это можно теперь сделать с использованием особых тестов, разработанных психологами.

К настоящему времени одним из наиболее перспективных методов подбора и отбора персонала в западных страховых компаниях является ситуационное интервью по компетенциям. Данный метод, следует отметить, получил также широкое распространение и в России – у нас был использован зарубежный опыт.

Данный метод применим в различных сферах деятельности. Не обошел он стороной и страховое дело. Основными компетенциями при приеме в страховую компанию, являются следующие [24]:

- наличие высокого (определенного) уровня профессионализма, знаний, опыта, здоровья – все, что необходимо, чтобы справляться с текущими задачами в основной деятельности;
- уровень мотивации к данной работе;
- способность конкретного человека принять страховую культуру, вписаться в существующую организационную структуру, принять нормы поведения в данной организации;
- уровень безопасности человека (претендента) для компании. Рисками здесь могут быть следующие: испорченный имидж компании, потерянная база данных и т.д.

Интервью могут проводить различным образом. В целом принято использовать следующую типологию интервью (принятую как в России, так и за рубежом):

- ситуационное интервью – дается описание ситуации, предлагается кандидату решить ее;

– биографическое интервью – предлагается описать свой прошлый опыт, рассказать биографию – здесь можно понять уровень развития речи, мотивационные направления личности, акценты и т.д.;

– поведенческое интервью – здесь предлагается использовать свой прошлый опыт применительно к каким-то рабочим вопросам;

– проективное интервью – предлагается кандидату оценить кого-то другого, его достижения – здесь можно увидеть многие личностные качества, а также отношения, которые будут сформированы с коллегами, подчиненными, руководителями и т.д.

Собеседование может быть проведено по заранее подготовленной схеме, либо без подготовки, либо быть слабо формализованным.

Ричард Бояцис, один из основателей концепции компетенций, писал в своей книге, что «компетенция - это основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы». Данные компетенции формируют определенную структуру в личности человека. Каждая отдельно взятая компетенция пронизывает все уровни иерархии человеческой личности, а, следовательно, и влияет на поведение человека, как личное. Так и рабочее. Отсюда следует, что интервью по компетенциям является простейшим вариантом понимания сущности человеческой личности и способности претендента соответствовать должности работника страховой компании.

Также распространённым методом подбора персонала в страховые компании за рубежом (а сейчас и в России) является ассесмент-центр. Сущность метода заключается в проведении последовательных этапов оценки кандидатов:

4) собеседование (объяснение сути работы), цель этапа – отсеивание случайных людей;

5) рассказ претендента о своем видении профессии, требованиям к должности и т.д.; цель этапа – оценка внешности, речи, мотивации;

6) выполнение заданий по компетенциям; цель этапа – оценка профессиональных качеств.

По ряду аспектов в процессе подбора персонала российских кадровые службы опережают зарубежные. Например, при подборе кадров в страховую компанию, специалисты по кадрам стремятся сформировать позитивный образ работодателя, что, несомненно, формирует привлекательность деятельности в данной компании.

В настоящее время подбор и отбор кандидатов в страховые компании за рубежом не ограничивается собеседованиями. Широкое распространение получила тестовая система. Кандидатам необходимо заполнить тест в письменном виде. Кроме того, могут быть использованы ролевые игры. При проведении отбора учитывают:

- поведение кандидата в нестандартных ситуациях;
- способность кандидата исполнять свои прямые обязанности;
- попытка выявить скрытые мотивы в деятельности человека;
- уровень креативности кандидата;
- лидерские качества (если требует должность);
- личностные качества.

Указанный перечень исследуемых характеристик кандидатов в страховые компании за рубежом обусловлен требованиями к работникам.

При проведении тестирования используются тесты, раскрывающие способности человека, а также личностные характеристики.

В целом существующая система подбора кадров в страховые компании за рубежом характеризуется снижением использования функционального подхода. Особое значение при этом приобретают достижения на предыдущем месте работы. Кстати, так называемый метод «охота за головами», широко распространенный за рубежом, и нередко используемый в российской практике, также применяется и в страховом деле. Его возможности в России нами были рассмотрены в п.2.2

За рубежом распространение получили неформальные методы отбора. Опять-таки в их числе тестирование, которое может занимать не один день. Однако, по

мнению зарубежных работодателей, лучше потратить несколько дней на отбор и выбрать наиболее подходящие кадры, чем затем вновь осуществлять всю процедуру подбора и отбора сначала.

Важным моментом является следующее заявление работодателей (страховые компании также разделяют такое мнение). Они считают, что решение о приеме принимается уже в первые 10 минут беседы. Однако последующие часы дают основание для убеждения себя в своей правоте (либо наоборот).

Помимо указанных методов используются и менее стандартные – это графология. Суть метода заключается в изучении почерка кандидата. Такой метод в России пока не получил распространение. И не факт, что получит. Однако за рубежом он все-таки используется.

В зарубежных страховых компаниях большое внимание уделяется, как уже было сказано, опыту кандидата. На фоне стремления к развитию и самосовершенствования, такой специалист будет иметь значительные преимущества перед другими кандидатами.

Опыт США показывает эффективность оценки именно знаний и профессиональных навыков. Основными критериями при подборе кадров в страховые компании являются: образование в соответствующей сфере, опыт работы, достижения на предыдущем месте работы, способности работать в коллективе.

Несмотря на общие критерии, американские компании разрабатывают собственные показатели для оценки кандидатов. В целом процесс подбора и отбора к американских компаниях предполагает следующие этапы: размещение информации о вакансии, определение требований к вакансиям, собственно процедура подбора путем использования принятых в компании методов и приемов [26].

Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников.

Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

Опыт США показал, что самыми распространенными методами отбора стали: собеседование, наведение справок, центры оценки. В Великобритании наиболее часто используются такие методы как центры оценки, метод биографических данных, тестирование. Во Франции – графологическая экспертиза, центры оценки, тестирование.

В российской практике страховых компаний система подбора кадров за последние годы претерпела существенные изменения. В начале нулевых распространенной практикой было приглашение на работу страховыми агентами всех подряд.

В дальнейшем были отработаны критерии отбора. Для этого был создан образ идеального работника страховой компании. В этот же период страховые компании обнаружили удивительные взаимосвязи между основной профессией агентов и их эффективностью в страховой компании. Например, успешны были педагоги, домохозяйки. Неспешны – военные. Домохозяйки добивались прекрасных результатов в первые месяцы, затем их показатели ухудшались. Женщины обычно продавали лучше мужчин.

Далее анализ позволил внедрить в практику отбора возрастной ценз – это 23 – 50 лет. Также сейчас страховые компании предпочитают не брать совместителей. Традиционной практикой является подача объявлений на телевидении:

«Приглашаются активные, желающие зарабатывать агенты». Текст работал хорошо – поступало по 20 звонков в день.

Вторым по уровню отдачи каналом привлечения соискателей оказались личные связи сотрудников и агентов СК, третьим – объявления в газетах.

В 2000 г. обязательным условием было наличие домашнего телефона (сотовых тогда практически ни у кого не было).

Второй этап – личное собеседование, дополненное психологическими тестами, заимствованными у французских партнеров. Включили вопросы, никак не связанные со страхованием, например, «Кем вы предпочитаете быть – ягненком или волком?», «Вы предпочитаете быть в зрительном зале или на сцене?». «Результат показывает, насколько человек активен, агрессивен, склонен манипулировать другими (не очень хорошее качество для продавца), а также ассертивен, то есть способен вести себя уверенно в различных ситуациях. Тесты проверяли на лучших агентах, выяснив, как должны отвечать успешные работники. С полученным эталоном сопоставляли ответы соискателей.

На этапе личного собеседования ничего изобретать не стали. Если претендент не может «продать» себя, как он будет продавать страхование? Для этого обязательно нужно уметь оценивать, чем клиент хорош и почему наш продукт ему нужен. После собеседования отсеивалось более 50% пришедших кандидатов. Людмила Логинова говорит, что новая система отбора кадров позволила страховой компании существенно сэкономить, снизив процент работы вхолостую, когда большая часть сотрудников уходила из СК после обучения.

Система отбора кадров постоянно совершенствуется. Сейчас, например, кандидатов просят не только устно «продать» себя, объяснить, зачем они решили прийти на собеседование, но и написать мотивационное письмо, в котором аргументировать, почему у них получится работать агентами. Такая система позволяет понять, насколько человек грамотен и умеет излагать свои мысли, насколько аккуратен (90% полисов заполняется от руки).

Вывод по 1 главе

В первой главе был проведен теоретический анализ, который помог рассмотреть сущность подбора и отбора персонала. Были раскрыты понятия «подбор персонала», «отбор персонала», выявлено, что некоторые отечественные и зарубежные специалисты не различают понятия этих терминов. Что образует неясность в практической деятельности. При подборе персонала необходимо соблюдать ряд критериев, который должен знать специалист по кадрам. Что касается отбора персонала, цель которого определена выбором претендентов из множества других кандидатов, которые должны обладать нужными качествами и соответствующей квалификацией. Эти этапы важны в деятельности любой организации и результаты у них различны.

На основе примера деятельности страховой компании четко прослеживается важность подбора и отбора персонала. Ее факторы успеха заключаются в профессиональном персонале, укомплектованность кадров, построение структур подразделений отвечающих функциям и основной деятельности компании.

Российские менеджеры очень многое позаимствовали из-за рубежных методик по подбору персонала. Можно наблюдать множество похожих методов, позволяющие найти достойного претендента на должность. Но есть и некоторые отличия, которые никогда не проводились в России при принятии на определенную вакансию (графология).

В связи с быстротечными этапами развития и высокотехнологическими процессами нашей жизни, в любой сфере деятельности будут требоваться высококвалифицированные специалисты и задача кадрового специалиста уметь подобрать нужного кандидата.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

2.1 Характеристика ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Страховая компания «ЮЖУРАЛ-АСКО» основана 15 марта 1990 г., является 3-й по возрасту среди действующих страховых компаний в России. В 1992 году, в числе первых в стране, компания получила лицензию Министерства финансов.

Миссия ЮЖУРАЛ-АСКО:

«Мы защищаем благополучие каждого клиента, предоставляя широкий спектр страховых услуг и постоянно улучшая их качество».

Офисы компании открыты в большинстве городов и населенных пунктов Челябинской области, с 1999 года филиал компании работает в Курганской области. В 2010 году создан филиал «АСКО-Центр-Авто» в городе Курске. В 2011 году открылся филиал в Томской области. В 2015 году компания начала работать в Свердловской области. В 2016 году в Краснодарском крае и Ростовской области появилась Южная дирекция ЮЖУРАЛ-АСКО.

Компания является членом Российского союза автостраховщиков (РСА). С 2012 года генеральный директор ЮЖУРАЛ-АСКО Аркадий Маркович Любавин избирается в состав президиума Российского союза автостраховщиков (РСА). Весной 2016 года ЮЖУРАЛ-АСКО вступила во Всероссийский Союз Страховщиков (ВСС) - единый союз профессиональных участников страхового рынка на федеральном уровне.

Число клиентов компании превышает 1 млн. 200 тысяч в 17 регионах России.

С 2002 года компания находится в рейтинг-листе ведущего российского рейтингового агентства «Эксперт РА». Действующий рейтинг – «ruBB» (Высокий уровень надежности) подтвержден в 2017 году.

В 2004 и 2007 годов ЮЖУРАЛ-АСКО – лауреат национальной страховой премии «Золотая саламандра» в номинации «Лучшая региональная страховая

компания». В 2005, 2006 и 2007 годах, компания побеждала в конкурсе «Бренд Челябинска» в номинации «Лучшая страховая компания».

В 2010 году ЮЖУРАЛ-АСКО получила сразу две «Золотые саламандры» – «Лучшая региональная страховая компания» и «Лучший руководитель страховой компании».

Традиционно ЮЖУРАЛ-АСКО активно занимается благотворительной деятельностью, в 2011 году компания стала победителем областного конкурса «Меняющие мир» в номинации «Поддержка малообеспеченных слоев населения».

В 2012 году генеральный директор ЮЖУРАЛ-АСКО А.М. Любавин был признан лауреатом премии «Человек года» в номинации «Финансы». В 2015 году награжден почетной грамотой Всероссийского союза страховщиков за личный вклад в развитие страхования в Российской Федерации и в связи с 25-летием со дня образования компании. Организационная структура компании указана в (приложении А).

ПАО «СК ЮЖУРАЛ-АСКО» имеет право на осуществление страховой деятельности в соответствии с лицензиями Центрального Банка Российской Федерации: ОС №2243-03, СИ №2243, СЛ №2243 от 24 марта 2017 г.

Публичное акционерное общество «Страховая компания ЮЖУРАЛ-АСКО» является полным правопреемником Акционерного общества "Страховая компания ЮЖУРАЛ-АСКО" и Общества с ограниченной ответственностью «Страховая компания ЮЖУРАЛ-АСКО» по всем обязательствам реорганизованного юридического лица.

В соответствии с п.5. ст.32.5 Закона РФ "Об организации страхового дела в Российской Федерации», действие лицензии субъекта страхового дела – юридического лица, созданного в порядке реорганизации в форме преобразования, не прекращается.

Компания имеет следующие лицензии:

1) Лицензия ОС № 2243-03 Вид деятельности: обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств.

2) Лицензия СИ № 2243 Вид деятельности: добровольное имущественное страхование.

3) Лицензия СЛ № 2243 Вид деятельности: добровольное личное страхование, за исключением добровольного страхования жизни.

4) Свидетельство РСА.

Результаты деятельности компании представлены в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1 – Результаты страхования физических лиц в 2015-2017 гг.

Вид страхования	Страховые случаи (ед.)			Страховые выплаты (тыс. руб.)		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Личное имущество	479	404	456	10 322	13 482	15 242
Автотранспорт	8 484	8 918	10 944	275 954	398 010	532 856
Несчастный случай	1 822	1 941	2 302	6 049	7 300	8 753
ДМС	4 674	7 743	5 599	15 049	24 994	17 731
Ответственность	103	110	94	10 239	19 738	8 267
ОСАГО	16 434	27 581	46 480	502 055	1 107 114	2 449 783
ИТОГО	31 996	46 697	65 875	819 670	1 570 638	3 032 632

По данным в таблице 2.2 можно увидеть, что количество страховых случаев физических лиц растет с каждым годом, соответственно и растет сумма выплат.

Таблица 2.2 – Результаты страхования юридических лиц в 2015-2017 гг.

Вид страхования	Страховые случаи (ед.)			Страховые выплаты (тыс. руб.)		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Имущество	172	82	93	13 392	6 035	3 523
Автотранспорт	1 002	999	970	50 753	56 710	60 344
Несчастный случай	509	437	362	5 664	5 796	5 276
ДМС	4 014	3 060	2 697	9 616	6 595	6 425
Ответственность	30	74	101	2 914	2 644	3 781
ОСАГО	1 202	1 258	1 184	25 070	48 957	68 352
ИТОГО	6 929	5 910	5 407	107 410	126 737	147 701

Структура портфеля ПАО СК «ЮЖУРАЛ АСКО» (рисунок 2.1):

- ответственность – 7 706;
- жизнь и здоровье – 70 153;
- личное имущество – 42 767;
- транспорт – 150 277;
- ДМС – 275 481;
- имущество предприятий и грузы – 1 056;
- ОСАГО – 859 014.



Рисунок 2.1 – Структура портфеля ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Финансово-экономические показатели деятельности ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Финансово-экономические показатели деятельности ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Показатель	6 месяцев 2016 год	6 месяцев 2017 год
Чистые заработанные премии	2 874 188	2 281 914
Чистые доходы	3 198 645	2 436 570

Показатель	6 месяцев 2016 год	6 месяцев 2017 год
Чистые страховые выплаты и убытки	2 230 914	1 886 515
Чистые расходы	2 739 560	2 428 799
Прибыль до налогообложения	517 308	52 662
Чистая прибыль	437 245	52 652

Согласно данным таблицы 4, чистая прибыль СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» за шесть месяцев 2017 г. составила 437 245 тыс. руб. Это в 8,3 раза превышает аналогичный показатель 2016 г. (52 652 тыс. руб.).

Организационная структура предприятия представлена в ПРИЛОЖЕНИИ 1.

Данная структура является линейно-штабной, возникла в силу необходимости сочетать специализацию с управленческим контролем. В организации этой формы четко выражена соподчиненность сверху донизу, но она также включает в себя функциональные группы работников (штабные органы), находящихся под началом административного аппарата. Они дополняют линейную организационную структуру, предоставляя консультации и специализированные услуги, но не входят в структуру соподчиненности линейной организации.

Итак, страховая компания «ЮЖУРАЛ-АСКО» является 3-й по возрасту среди действующих страховых компаний в России.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» постоянно взаимодействует с внешней средой. Для наилучшего изучения предприятия можно провести STEP-анализ.

Проведение анализа внешней среды является одним из обязательных стадий стратегического анализа. STEP-анализ является хорошим методом проведения системного анализа внешней среды, его задачей является подготовить SWOT-

анализ в обнаружения возможностей и угроз. Для анализа внешней макро среды рассмотрим факторы, воздействующие на деятельность компании.

1. Политические факторы.
2. Экономические факторы.
3. Социальные факторы.
4. Технологические факторы.

STEP-анализ ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – STEP-анализ ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Группа факторов	Фактор	Знак влияния (+/-)	Степень влияния (0-10)	Вероятность наступления	Итог
Экономические	Курс иностранной валюты	+	4	0,04	0,16
	Инфляция	-	3	0,06	0,18
	Налоговые ставки	+	3	0,04	0,12
	Стоимость первоначальных вложений при создании страхового дела	-	3	0,04	0,12
Политические	Соблюдение правил охраны труда работников страховой сферы	+	4	0,03	0,12
	Защита прав клиентов государственными органами РФ	+	3	0,09	0,27

Группа факторов	Фактор	Знак влияния (+/-)	Степень влияния (0-10)	Вероятность наступления	Итог
Социальные факторы	Ориентация потребителя на компанию-лидера	-	4	0,073	0,292
	Влияние компаний отрасли на выбор клиента	+	2	-0,03	-0,06
Технологические факторы	Информация об услугах представляемых конкурентами	+	3	0,05	0,15
	Внедрение новых методов страхования	+	4	0,08	0,32

Важность экономических факторов = 0,58.

Важность политических факторов = 0,39.

Важность социальных факторов = 0,232.

Важность технологических факторов = 0,47.

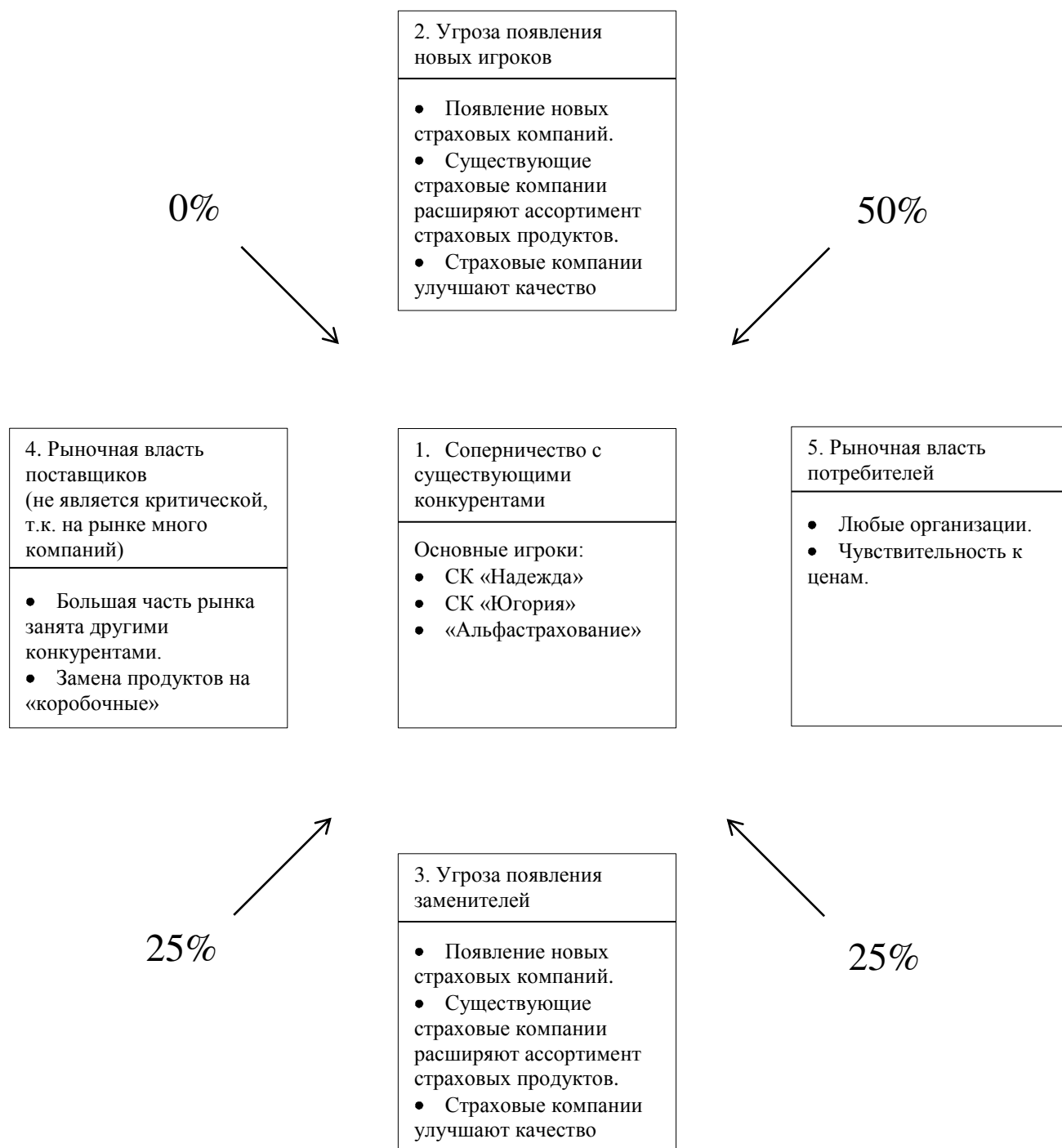
$$\Sigma = 1,6$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что развитие ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» зависит от экономических факторов, это обусловлено деятельностью организации, но немалое влияние оказывает политические и социальные факторы.

«5 сил Портера»: данная модель предоставлена для определения конкуренции компании. Позволит, основываясь на результатах анализа текущего состояния отрасли, в которой строится бизнес организации, определить основу ее будущего состояния. На рисунке 2.2 представлена подробная модель.

Исходя представленной модели — «5 сил Портера», можно сказать, что угрозой для компании является появлений новых конкурентов и их деятельность. Угрозы появления заменителей продукции и рыночная власть поставщиков.

Деятельность компании зависит от внутренней структуры управления. На сколько качественно будут подобраны кандидатуры, в данном случае специалисты по работе с клиентами, их компетентность, работоспособность, тем самым будет



влиять «захвату» рынка по качеству обслуживания.

Рисунок 2.2 — «5 сил Портера»

Удобным инструментом для оценки внутренней среды организации, является разработанная Бостонской консультативной группой (БКГ) матрица. Размер по вертикали в этой матрице задается показателем уровнем роста рынка, а размер по горизонтали – соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции в будущем. Матрица БКГ позволяет компании:

- классифицировать каждое из направлений по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли;
- определить, какое из направлений компания занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков;
- произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между направлениями.

Конкуренты. К такому виду относятся: социальное страхование, страхование в туризме, социальные страховые программы.

Матрица БКГ представлена на рисунке 2.3.

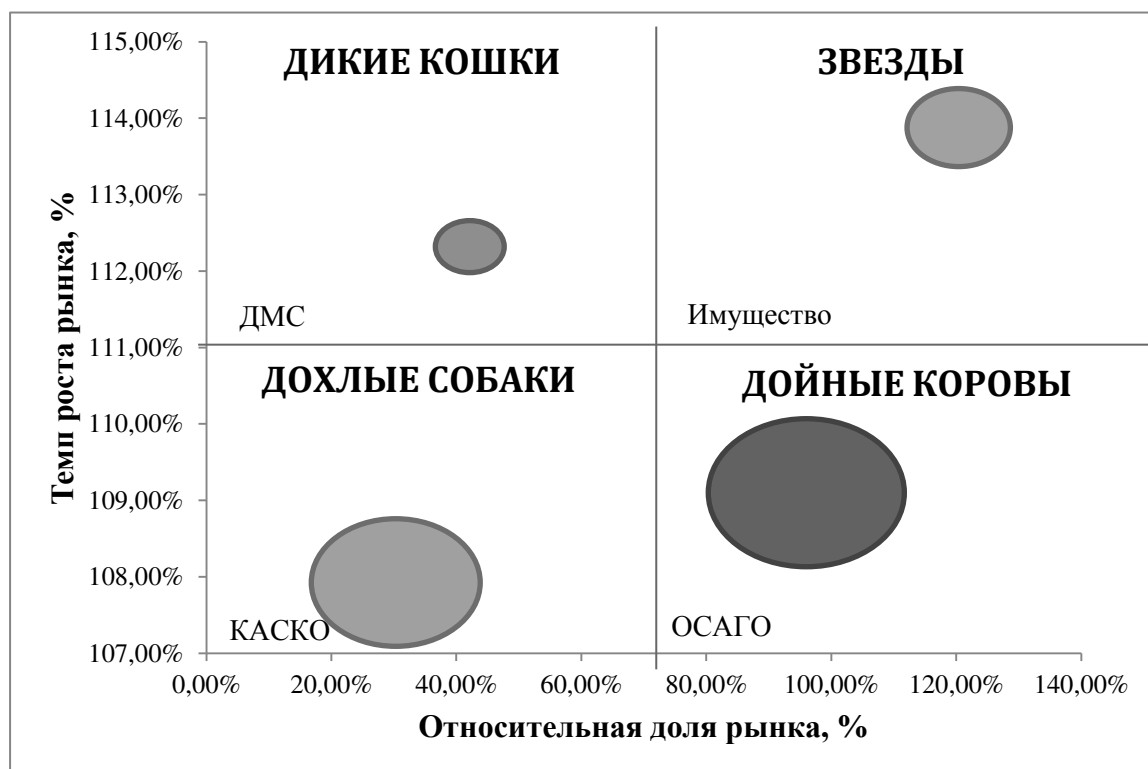


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ

Построив матрицу БКГ мы видим, что преобладает продукт ОСАГО «Дойные коровы». На этом продукте в основном и держится компания, товар с относительно высокой долей рынка в медленно растущем сегменте является основным генератором денежных средств. Продукт ДМС (дополнительное медицинское страхование) «Дикие кошки» имеет самую низкую долю. Что бы укрепить его на рынке страхования надо привлекать больше клиентов и расширить ассортимент продукта.

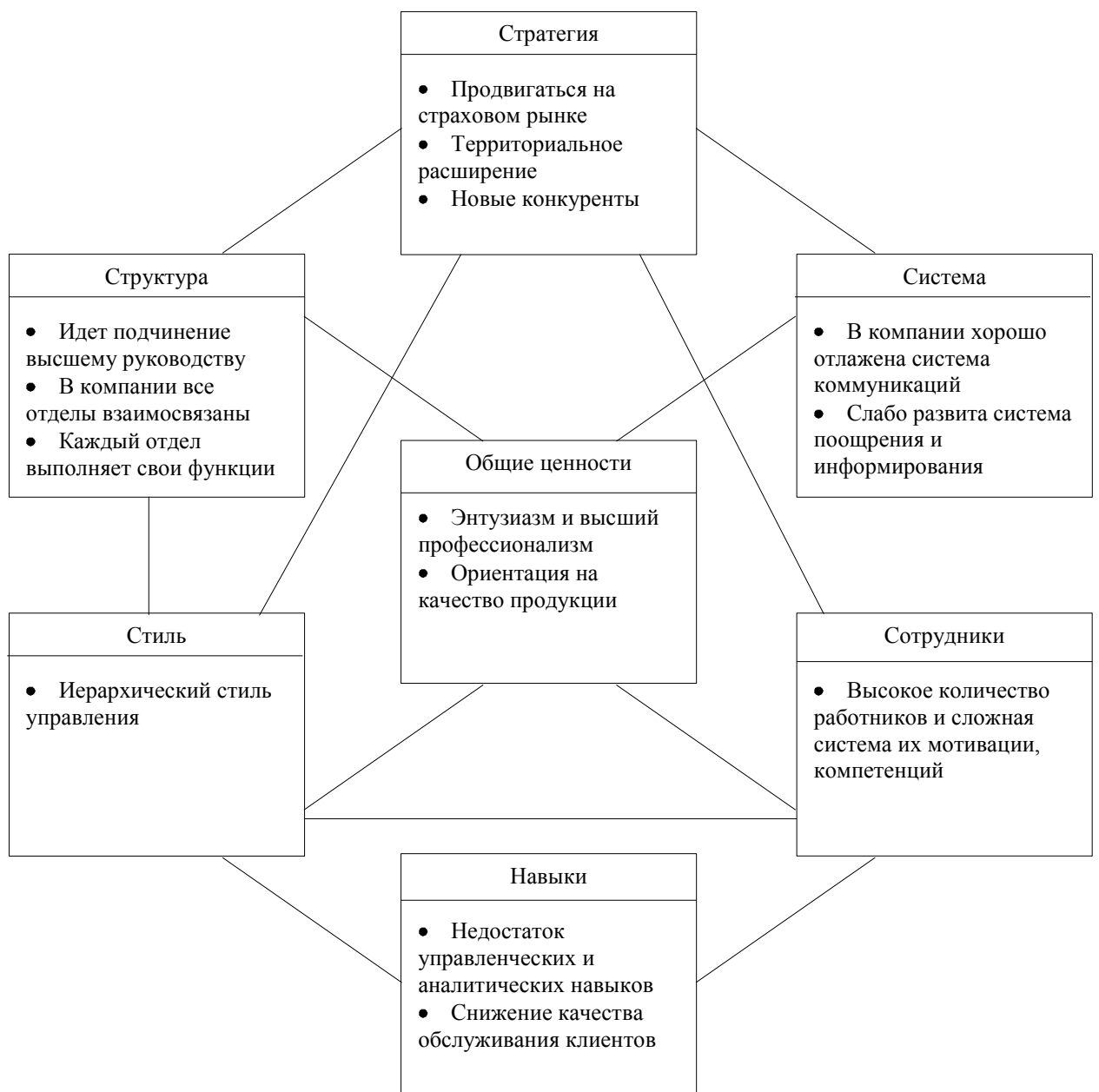


Рисунок 2.4 — «7 С МакКинси»

Далее проведем анализ внутренней среды по модели «7 С МакКинси» на примере ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» (рисунок 2.4).

Обнаружены сильные и слабые стороны внутренней среды компании, отображают внесения изменений видоизменений. Анализ слабых сторон позволил сделать вывод об изменениях, которые нужно осуществить.

Для данной компании был проведен SNW-анализ. Это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. Между двумя конкурентоспособными страховыми компаниями. Условные обозначения: «*» – ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»; «#» – СК Росгосстрах (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – SNW-анализ

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции											
		S					N	W					
		+5	+4	+3	+2	+1	0		-1	-2	-3	-4	-5
1	Стратегия организации	+		*									
2	Организационная структура	+		*									
3	Общее финансовое положение, в том числе:												
3.1	Состояние текущего баланса						*	+					
3.2	Уровень бухучета	+		*									
3.3	Финансовая структура	+		*									
3.4	Доступность инвестиционных ресурсов (кредиты и др.), ценных бумаг				+			*					
3.5	Уровень финансового менеджмента			+	*								
4	Конкурентоспособность продукции	+	*										
5	Уровень себестоимости			+	*								
6	Информационная технология				*	+							
7	Иновации как способность к реализации на рынке новых продуктов						*	+					
8	Способность к лидерству в целом, в том числе:	+							*				
8.1	Способность к лидерству первого лица организации	+							*				
8.2	Способность к лидерству всего персонала			+					*				

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции																		
		S					N	W												
8.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов	+						*												
9	Уровень производства в целом, в том числе:																			
9.1	Качество материальной базы																			
9.2	Качество ключевых специалистов																			
9.3	Качество функциональных специалистов																			
10	Уровень маркетинга																			
11	Уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех)																			
12	Качество мотивации персонала																			
13	Качество персонала в целом																			
14	Репутация на рынке	+																		
15	Репутация как работодателя																			
16	Отношения с органами власти в целом, в том числе:																			
16.1	С федеральным правительством																			
16.2	С правительством субъекта федерации																			
16.3	С органами местного самоуправления																			
16.4	с системой налогового контроля	+																		
17	Инновации и разработки																			
18	Степень вертикальной интегрированности																			
19	Корпоративная культура	*																		

Таким образом, после проведения SNW-анализа можно сказать, что ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» преобладает больше сильными сторонами, чем конкурентная страховая компания.

С помощью SWOT-анализа подытожим воздействие внешних и внутренних факторов организационной среды (таблица 2.6). Этот анализ позволяет свести результаты анализов, выполненных ранее и помогает компании поставить

правильные цели, ориентированные на будущее и спланировать дальнейшую перспективу.

Таблица 2.6 – SWOT-анализ

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<p>1.Репутация, бренд страховой компании.</p> <p>2. Участие в Финансово-промышленной группе (ФПГ).</p> <p>3.Региональное расширение.</p>	<p>1. Несбалансированность страхового портфеля.</p> <p>2. Убыточность страховых выплат.</p> <p>3. Зависимость от инвестиционных вливаний.</p>
Возможности (O)	Стратегические действия (SO)	Стратегические действия (WO)
<p>1. Рост инвестиционной привлекательности отдельных страховщиков (спрос на акции компании)</p> <p>2. Рост спроса на страховой продукт</p> <p>3. Технологические инновации в сфере страхования (оформление через интернет)</p>	<p>Позиционирование как надежного страховщика, с многолетней историей, под единым брендом, позволит привлечь количество партнеров в Москве и регионах, а так же новых каналов продаж через интернет</p>	<p>Реинжиниринг бизнес-процесса мотивации персонала</p>
Угрозы (T)	Стратегические действия (ST)	Стратегические действия (WT)
<p>1. Агрессивное влияние клиентов</p> <p>2. Уход специалистов в другие страховые компании</p> <p>3. Недоверия общества к страхованию</p>	<p>Активировать в интернет сегменте и узнаваемость бренда. Позволят поддерживать уровень страховых продаж, для удерживания своих позиций в борьбе с конкурентами в Москве, регионах. Многолетняя репутация, конкурентное соотношение цена/качество и спрос на страховые услуги сократят негативное влияние таких факторов, как недоверие к страхованию и агрессивного развития конкурентов</p>	<p>Поиск альтернативных каналов продаж, Сокращение продаж, требующих больших расходов, страховых продуктов. Концентрация на выбранных сегментах рынка и целевой клиентской группы</p>

По результатам анализа можно сделать вывод, что позиция предприятия средняя. Слабое место предприятия – это недостаточно отработанный процесс мотивации персонала. При этом сам персонал является грамотным. Основной задачей предприятия является – удержать персонал, замотивировать его на достижение максимальных целей.

Итак, анализ внешней и внутренней среды ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» позволил выявить, что компания занимает устойчивую позицию на рынке страховых услуг.

2.3 Кадровый аудит ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Среднесписочная численность персонала компании на 2017 год составляет 1 600 человек. Структура персонала по категориям в динамике представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Структура персонала по категориям за 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015г.		2016г.		2017г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	100	6,7	150	9,4	200	11,8
Специалисты	1 200	80,0	1 250	78,1	1 300	76,4
Рабочие	200	13,3	200	12,5	200	11,8
Итого	1 500	100,0	1 600	100,0	1 700	100,0

Итак, в структуре персонала компании преобладают специалисты – 76,4% в 2017 году, при этом наблюдается незначительное снижение их доли в общей структуре персонала.

Качественный состав персонала ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» рассмотрим в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Качественный состав персонала ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» в 2017 г.

Показатели	Количественная характеристика	
	Количество, чел.	Процент %
Всего работающих	1 600	100
Мужчины среди работающих	62	3,88
Женщины среди работающих	1 538	96,12
Работники с высшим образованием	928	58
Работники со средним образованием	464	29
Работники с незаконченным высшим	176	11

Согласно данным таблицы 2.8, 96,12% сотрудников компании – женщины, больше 50% работников имеют высшее образование.

Возрастная структура персонала организации представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Возрастная структура персонала ПАО СК «ЮЖУРАЛ АСКО» в 2017 г.

Возрастная категория	Количество, чел.	Количество, %
до 30 лет	448	28
30-40	288	18
40-50	272	17
50-60	416	26
старше 60 лет	176	11

Средний возраст сотрудников организации по данным 2017 года – 41 год.

Показатели движения кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Показатели движения кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Списочная численность на начало года, чел.	1 500	1 500	1 600
Принято, чел.	250	300	300
Уволено, чел.	250	200	200

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Списочная численность на конец года, чел.	1 484	1 546	1 600
Среднесписочная численность персонала, чел.	1 490	1 550	1 600
Коэффициент приёма кадров, %	16,7	18,2	19,3
Коэффициент выбытия кадров, %	16,7	18,2	19,3
Коэффициент текучести кадров, %	16,7	18,9	19,3
Коэффициент стабильности кадров, %	85,7	89,5	89,7

В таблице 2.10 показан высокий уровень кадровой текучести, который в 2017 году составляет 19,3 %. Позитивным моментом в деятельности организации является определенный прирост коэффициента стабильности кадров и сокращение коэффициента текучести кадров. Однако, несмотря на это, коэффициент кадровой текучести остаётся на достаточно высоком уровне, и требует определенных мер по закреплению сотрудников в организации, формированию духа единства и сплочённости коллектива.

Представим динамику текучести кадров на рисунке 2.5.

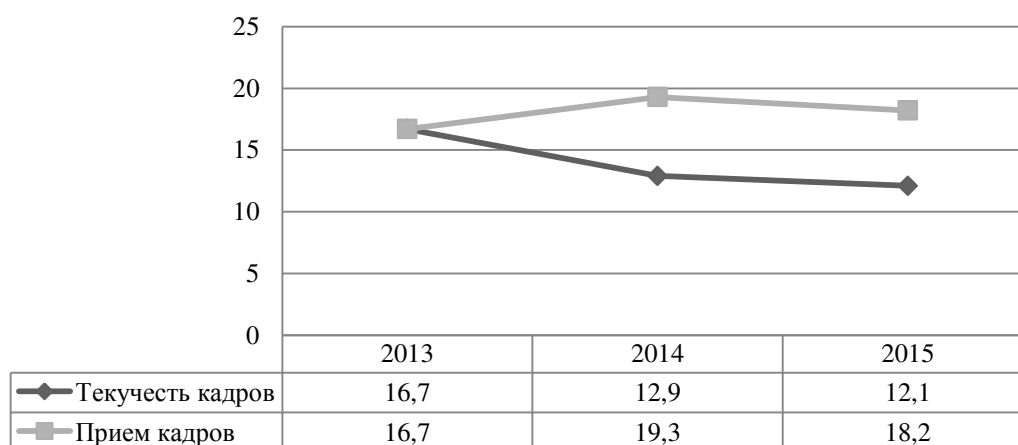


Рисунок 2.5 – Текучесть и прием кадров компании ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Предполагается, что возможной причиной высокой кадровой текучести может быть неразвитость системы профессионального служебного продвижения и реализации процесса управления деловой карьеры. В ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» не проводится кадровой ротации, не формируется резерв кадров на

выдвижение, планы карьерного развития не составляются. Банка данных о потенциальных кандидатах на вакантные должности в организации тоже нет.

Итак, среднесписочная численность персонала компании на 2017 год составляет 1 600 чел. При этом наблюдается высокий уровень текучести кадров.

Выводы по 2 главе

Компания ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» является универсальным страховщиком, предоставляющим страховые услуги как юридическим, так и физическим лицам по таким видам как: страхование имущества, страхование ответственности, личное страхование, страхование жизни, ОСАГО, также компания занимается перестрахованием. Основным направлением деятельности компании является автострахование.

Страховая компания «ЮЖУРАЛ-АСКО» является 3-й по возрасту среди действующих страховых компаний в России.

Аудит внешней и внутренней среды ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» позволил выявить, что компания занимает устойчивую позицию на рынке страховых услуг.

Анализ внешней среды позволил выявить, что развитие ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО», в первую очередь, зависит от экономических факторов, это обусловлено деятельностью организации, но немалое влияние оказывает политические и социальные факторы.

После проведения SNW-анализа можно сказать, что ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО» преобладает больше сильными сторонами, чем конкурентная страховая компания.

Матрица БКГ позволила определить, что преобладает продукт ОСАГО. На этом продукте в основном и держится компания, товар с относительно высокой долей рынка в медленно растущем сегменте. Является основным генератором денежных средств. Продукт ДМС (дополнительное медицинское страхование) имеет самую низкую долю. Что бы укрепить его на рынке страхования надо привлекать больше клиентов и расширить ассортимент продукта.

Среднесписочная численность персонала компании на 2017 год составляет 1 600 человек. В структуре персонала компании преобладают специалисты – 76,4% в 2017 году, при этом наблюдается незначительное снижение их доли в общей структуре персонала.

В компании наблюдается высокий уровень текучести кадров, который в 2017 году составляет 12,10 %.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

3.1 Направления совершенствования системы подбора и отбора кадров ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

В данном параграфе охарактеризуем актуальную систему подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО». Рассмотрим штатных специалистов отдела кадров, опишем работу персонала по подбору и отбору кадров. Существующая система подбора и отбора представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Система подбора и отбора в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Существующий процесс отбора персонала рисунке 3.2

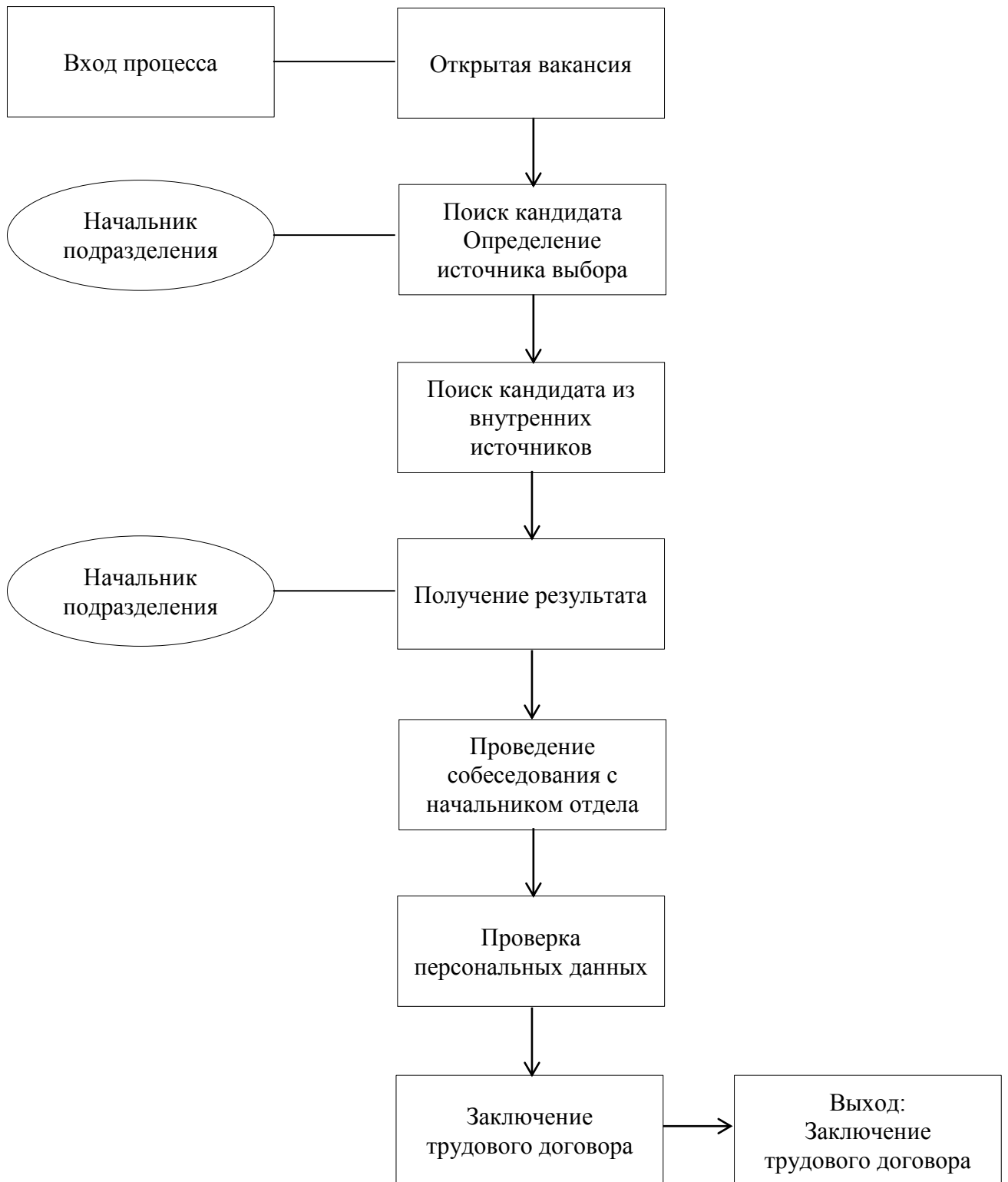


Рисунок 3.2 – Процесс отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Итак, мы видим, как проходит отбор кандидатов на вакантную должность в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО». В представленном процессе мы видим, что главный вход и главный выход соответствуют друг другу. Также определены ответственные за каждый подпроцесс.

Опишем более подробно каждую стадию процесса.

1. Открытая вакансия. Появление необходимости быстро закрыть вакансию, начальник подразделения самостоятельно ищет кандидата на данную должность.

Время закрытия вакансии, как правило, составляет 2 недели, включает в себя: время, затрачиваемое на собеседование, время на обработку персональных данных в службе безопасности, время оформления трудовых отношений и т.п.);

2. Поиск кандидата осуществляется в основном из внутренних источников организации, оповещения всех подразделений компании.

3. Просмотр полученной информации. Организация интервью с кандидатами (переговоры с кандидатами, назначение времени и места собеседования)

Заполненная кандидатом анкета, снятая копия паспорта для проверки у службы безопасности, заполненный оценочный лист.

4. Закрытие вакансий. Повторное собеседование с начальником подразделения, обращение в отдел кадров за заключением трудового договора.

Проведенный анализ существующей системы выявил ряд недостатков проведения подбора и отбора персонала в компании ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО», такие как:

1. Максимально быстрое закрытие вакансии

При необходимости принятия нового кандидата на должность специалиста по работе с клиентами первоначально идет обращение к внутреннему источнику (из работников организации и их знакомых, родственников). И внешних (зачастую из людей, не работавших в данной сфере деятельности).

2. Требования к кандидату

В компании не существует определенного регламента, которым должен удовлетворять кандидат. Данные критерии должны быть составлены в соответствии с требованиями соответствующей должности

3. Процедура отбора

Выбранных кандидатов отбирает линейный руководитель подразделения и приглашает на личное собеседование, опираясь на примитивные требования (возраст, образование, стаж работы, личностные качества кандидата, обработка персональных данных – заполнение анкеты).

4. Проведение собеседования

При проведении собеседования с линейным руководителем подразделения не используются такие этапы, как внесение информации о кандидате в базу данных (скапливается большое количество анкет, много времени тратится, чтобы внести информацию в 1С, хотя на самом деле многие кандидаты приходят в компанию не первый раз), а также пункт о снятии копии паспорта для проверки службы безопасности на наличие судимости и приводов (хотя реально данная процедура соблюдается, однако, не всегда эффективно: так как данные анкет несвоевременно вносятся в базу данных, где можно было бы посмотреть и отметку о наличии/отсутствии судимости, то руководитель тратит лишнее время на проверку заранее известных кандидатов, имеющих и судимость или приводы, а также время сотрудников службы безопасности);

5. Кадровый состав

Из-за неверного отбора персонала в компании наблюдается текучесть кадров, среди специалистов по работе с клиентами и увеличение нареканий, претензий от клиентов, связанных с некачественным обслуживанием, мало компетентной консультации, что придает малый спрос на продукт в офисах продаж компании.

Это может отрицательно сказаться для достижения постановленной стратегической цели компании – увеличение процентной доли продаж добровольных видов страхования в офисах компании, география обслуживания клиентов.

Целесообразность нашего проекта состоит в совершенствовании системы подбора и отбора персонала с помощью внедрения новых введений и разработки регламента процесса отбора и подбора персонала.

3.2 Предложения по совершенствованию системы подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»



Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система подбора и отбора персонала в ПАО СК ЮЖУРАЛ-АСКО

Обновленная система подбора и отбора персонала представлена в приложении В.

Таким образом, предлагаемые изменения включают в себя: прием дополнительного сотрудника в отдел кадров, а именно специалиста по найму, который будет подбирать высококвалифицированный, компетентный персонал.

Рассмотрим детально усовершенствованную систему подбора и отбора персонала.

1. Поиск кандидата через СМИ

В новой системе подбором кадров будет заниматься специалист по найму, который будет опираться не только на внутренний поиск, но и внешний. Размещение вакансий на сайтах (hh.ru, 74.ru), подача объявления в газеты, кадровые агентства.

2. Регламент и подбор персонала

На данном этапе специалист по найму анализируя старую проблему создает регламент определяющий требования на данную должность (амбициозность – для того, чтобы понять амбициозен ли человек своих начинаниях, какую преследует целенаправленность на результат – выясняется с помощью вопросов; способность адекватно реагировать на изменения- умения принимать и извлекать из них выгоду; обучаемость) и проведение обработки персональных данных

3. Тестирование

По итогам отбора специалист будет организовывать процедуру оценки деловых качеств кандидатов в проведении группового собеседования. Эта будет деловая игра или Case- интервью, в которой будет оцениваться как будущий работник будет ориентирован на клиента, какие способы решений будет предпринимать в какой-либо ситуации.

Проведение тестирования, для выявления обучаемости, компетентности и выявления уровня интеллекта.

4. После проведения специалист отбирает подходящих кандидатов и организовывает встречу для собеседования с руководителем подразделения.

5. Завершающим этапом является заключение трудового договора и прохождение испытательного срока.

Каждый проект разрабатывается для того, чтобы достичь определенной цели. На рисунке 3.4 указана карта ССП, с помощью которой можно определить цель организации.

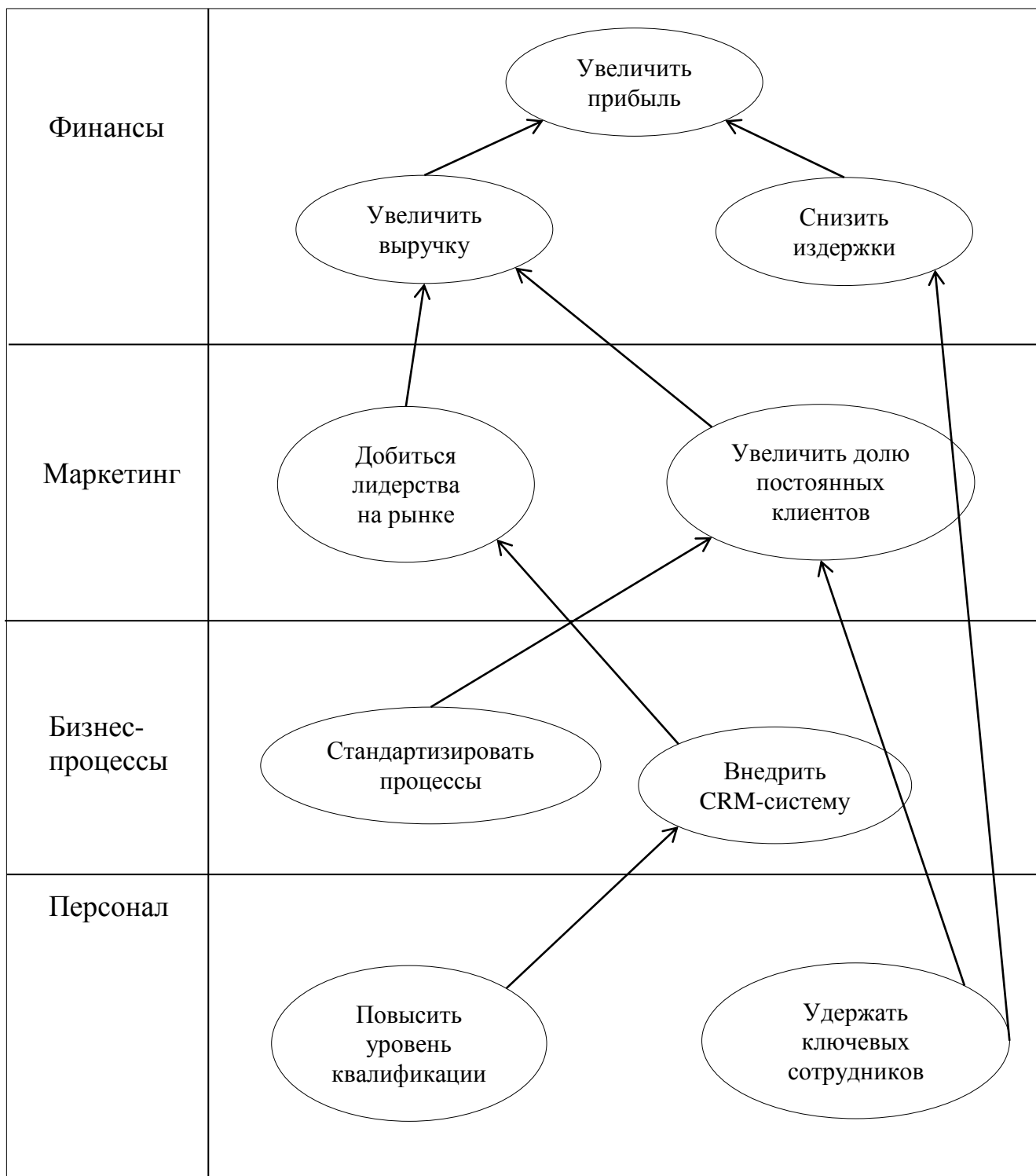


Рисунок 3.4 – Карта ССП ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Таким образом, по данным рисунка 3.4 можно сделать вывод, что целью ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО», является улучшить качество персонала по обслуживанию клиентов. Для достижения данной цели необходимо повысить уровень квалификации персонала.

Таблица 3.1 – Счетная карта ССП

Цель	Показатель	Ед. изм.	Значение		Отклонение
			План	Факт	
Увеличить прибыль	Прибыль	Тыс.руб.	17 717	23 493	1,32
Увеличить выручку	Выручка	Тыс.руб.	48 864	54 640	1,11
Снизить издержки	Себестоимость	Тыс.руб.	31 147	36 923	
Добиться лидерства на рынке	Рейтинг страховых компаний	Место	2	1	–
Увеличить долю постоянных клиентов	Постоянные клиенты	%	37	43	1,22
Стандартизировать процессы	Степень регламентации	%	14	20	–
Внедрить CRM-систему	Использование CRM-системы	%	0	100	–
Повысить уровень квалификации	Соответствие квалификации	Чел.	51	80	2,20
Удерживать ключевых сотрудников	Коэффициент текучести	%	16	6	0,50

По данным счетной карты (таблица 3.1) можно установить недостающие значения по каждой из поставленных целей. Данный подход к целеполаганию позволяет координировать деятельность компании и корректно выстраивать цели в рамках реализации изменений.

Для успешной реализации проекта, следует рассмотреть движущие силы по К. Левина (рисунок 3.5).

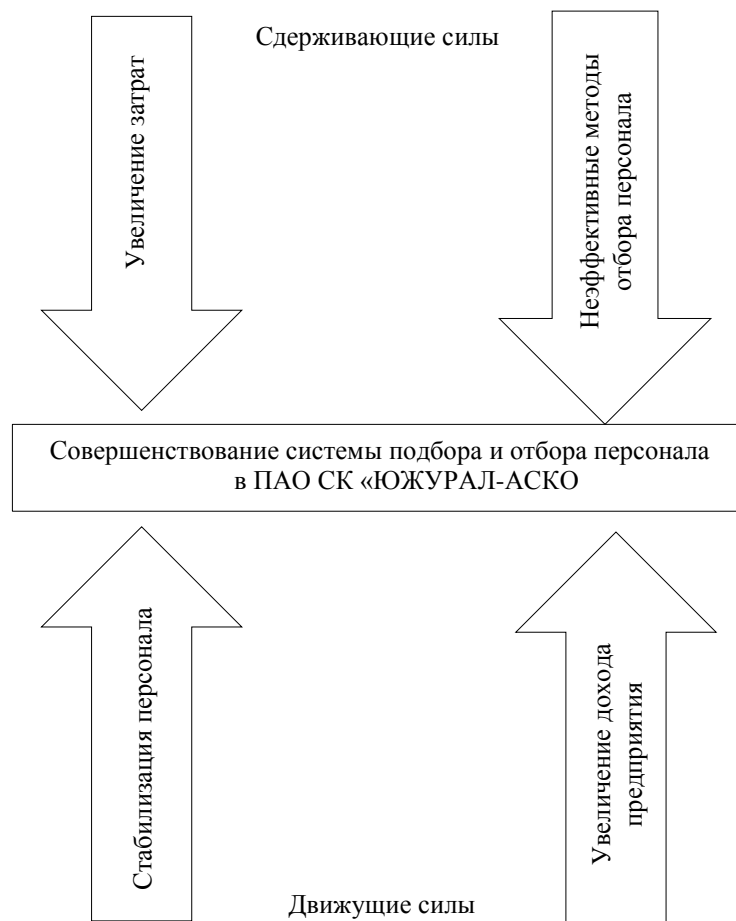


Рисунок 3.5 – Движущие силы по К. Левина

В результате данного анализа выявилось, что преобладание движущих сил, являющихся причинами совершенствования системы отбора персонала, над сдерживающими. Это говорит о том, что совершенствование системы подбора и отбора персонала целесообразно провести в данной компании, при реализации стратегии интегрированного роста, повышающей конкурентоспособность ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО»

Далее рассмотрим мероприятия совершенствования подбора и отбора персонала, описанные в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Мероприятия по совершенствованию подбора и отбора персонала.

Дата начала	Мероприятия	Дни	Трудоемкость (чел/час)	Дата конца	Ответственный
10.07.2018	Анализ финансовых показателей 15/16/17	10	10	23.07.2018	Экономист
24.07.2018	Определение проблемы в совершенствовании системы	4	10	27.07.2018	Начальник отдела кадров

Продолжение таблицы 3.2

Дата начала	Мероприятия	Дни	Трудоемкость (чел/час)	Дата конца	Ответственный
30.07.2018	Анализ существующей проблемы в подборе и отборе персонала	3	10	03.08.2018	Начальник отдела кадров
02.08.2018	Кадровый аудит	5	15	10.08.2018	Начальник отдела кадров
09.08.2018	Принятие решения о найме менеджера по найму	2	4	15.08.2018	Начальник отдела кадров
13.08.2018	Бюджет проекта	3	6	20.08.018	Начальник отдела кадров; экономист
16.08.2018	Согласование бюджета с руководителем	3	3	27.08.2018	Начальник отдела кадров
21.08.2018.	Прием менеджера по найму и распределение обязанностей	10	14	07.09.2018	Начальник отдела кадров
04.09.2018	Разработка усовершенствования системы подбора и отбора персонала	10	20	27.09.2018	Менеджер по найму
18.09.2018	Описание последовательности действий в новой системе	1	5	28.09.2018	Менеджер по найму
19.09.2018	Информирование сотрудников о новой системе	2	4	03.10.2018	Менеджер по найму
21.09.2018	Принятия заявки от руководителя подразделения	7	7	16.10.2018	Менеджер по найму
02.10.2018	Поиск персонала по работе с клиентами через СМИ (реклама через ТВ, газеты)	20	20	14.11.2018	Менеджер по найму

Окончание таблицы 3.2

Дата начала	Мероприятия	Дни	Трудоемкость (чел/час)	Дата конца	Ответственный
30.10.2018	Сбор информации о претендентах	8	16	23.11.2018	Менеджер по найму
09.11.2018	Создание базы соискателей	3	84	29.11.2018	Менеджер по найму
14.11.2018	Создание плана группового собеседования	1	24	30.11.2018	Менеджер по найму
15.11.2018	Обработка персональных данных	4	48	06.12.2018	Служба безопасности
21.11.2018	Обработка получения результатов о претендентах	1	144	06.12.2018	Менеджер по найму
22.11.2018	Отбор подходящих кандидатов	2	120	11.12.2018	Менеджер по найму
26.11.2018	Проведение интервью менеджера по найму с кандидатом	2	120	14.12.2018	Менеджер по найму
28.11.2018	Проведение Case-интервью	1	120	14.1.2018	Менеджер по найму
29.11.2018	Проведение интервью менеджера по найму с кандидатом	1	12	17.12.2018	Руководитель подразделения
30.11.2018	Принятия решения руководителя подразделения о принятии новой кандидатуры	2	12	20.12.2018	Руководитель подразделения
04.12.2018	Согласование кандидатуры с генеральным директором	2	6	24.12.2018	Руководитель подразделения/
06.12.2018	Утверждение о новом положении о подборе и отборе персонала	1	6	25.12.2018	Менеджер по найму

Как и любой другой проект не обходится без рисков. В таблице 3.3 указаны возможные риски проекта и ее решения.

Таблица 3.3 – Матрица рисков

R	Наименование	Характеристика	Вероятность, %	Сила, б	Устранение
1	2	3	4	5	6
R1	Недостаток квалификации	Нанятому менеджеру не хватит квалификации	35	4	При отборе кандидата учитывать опыт
R2	Несогласие руководства с необходимостью проекта	Аргументы для внедрения проекта недостаточно веские	20	5	Посчитать экономическую эффективность
R3	Неправильный выбор источника кандидатов	Трата времени на безрезультатные источники (газеты, реклама по радио и др)	50	2	Размещать вакансии в ресурсах с широким охватом аудитории
R4	Неточная постановка задания при обращении к СМИ	Возникает помехи при передаче информации от заказчика к исполнителю.	30	1	Готовить заявку по шаблону, учитывать все нюансы
R5	Неправильная оценка кандидатов на этапе отбора	По результатам собеседования кандидат показал уровень подготовки к должности выше, чем по факту	80	3	Подготовить дополнительные вопросы на выявление уровня подготовки
R6	Психологические отклонения кандидатов	Наличие каких-либо негативных действий по отношению к компании	10	2	В случае подозрений – запрос рекомендаций с прошлой работы
R7	Наличие трудовых споров	Отсутствие работы с подбором кандидата по причине переключения внимания на трудовые конфликты	40	3	Контроль рабочего времени

3.3 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Для оценки эффективности предлагаемых рекомендаций, произведен расчет стоимости предложений по совершенствованию системы отбора и подбора персонала. Опираясь на вышеизложенные мероприятия произведем расчет стоимости. В расчет бюджета будут включены, бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Для определения доплаты персоналу за выполнения проекта, рассмотрим среднюю заработную плату специалистов, которые будут входить в разработку проекта.

- Начальник отдела кадров – средняя заработная плата в месяц в среднем 60 000 рублей, что составляет 326 рублей в час (ставка учтена с учетом подоходного налога).

- Менеджер по подбору персонала - средняя заработная плата в месяц в среднем 30 000 рублей, что составляет 163 рублей в час (ставка учтена с учетом подоходного налога).

- Экономист - средняя заработная плата в месяц в среднем 40 000 рублей, что составляет 217 рублей в час (ставка учтена с учетом подоходного налога).

- Генеральный директор – средняя заработная плата в месяц 150 000 рублей, что составляет 815 рубля в час (ставка учтена с учетом подоходного налога).

- Служба безопасности – средняя заработная плата в месяц 45 000 рублей, что составляет 244 рубля в час (ставка учтена с учетом подоходного налога).

- Руководитель подразделения - средняя заработная плата в месяц 30 000 рублей, что составляет 163 рублей в час (ставка учтена с учетом подоходного налога).

Чтобы рассчитать доплату каждому сотруднику за выполнения мероприятий, составим инвестиционные затраты в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Инвестиционных затрат

№	Наименование мероприятий	Ответственный	Стоимость проекта
1.	Анализ финансовых показателей 2015/2016/2017	Экономист	$217*10 = 2\ 170$
2.	Определение проблемы в совершенствовании системы подбора и отбора персонала	Начальник отдела кадров	$326*10 = 3\ 260$
3.	Анализ существующей проблемы в подборе и отборе персонала	Начальник отдела кадров	$326*10 = 3\ 260$
4.	Кадровый аудит	Начальник отдела кадров	$326*15 = 4\ 890$
5.	Принятие решения о найме менеджера по найму	Начальник отдела кадров	$326*4 = 1\ 304$
6.	Расчет стоимости	Начальник отдела кадров	$326*6 = 1956$
7.	Согласование бюджета с руководителем	Начальник отдела кадров/ экономист	$326*3 = 978$ $217*3 = 651$ $978 + 651 = 1\ 629$
8.	Прием менеджера по найму и распределение обязанностей	Начальник отдела кадров	$326*14 = 4\ 564$
9.	Разработка усовершенствования системы подбора и отбора персонала	Начальник отдела кадров	$326*20 = 6\ 520$
10.	Описание последовательности действий в новой системе	Начальник отдела кадров	$326*5 = 1\ 630$
11.	Информирование сотрудников о новой системе	Начальник отдела кадров	$326*4 = 1\ 304$
12.	Принятия заявки от руководителя подразделения	Начальник отдела кадров	$326*7 = 2282$
	Итого		34 769

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составили 34 769 рублей. Наиболее затратным мероприятием стало мероприятие по усовершенствованию системы, сумма которого составила 6 520 рублей

Далее составим бюджет инвестиционных затрат.

Таблица 3.5 – Бюджет инвестиционных затрат

Мероприятие	07.18	08.18	09.18	Итог:
1 Анализ финансовых показателей 2015/2016/2017	2 170	-	-	2 170
2.Определение проблемы в совершенствовании системы подбора и отбора персонала	3 260	-	-	3 260
3.Анализ существующей проблемы в подборе и отборе персонала	3 260	-	-	3 260
4. Кадровый аудит	-	4 890	-	4 890
5. Принятие решения о найме менеджера по найму	-	1 304	-	1 304
6. Расчет стоимости	-	1 956	-	1 956
7.Согласование бюджета с руководителем	-	1 629	-	1 629
8. Прием менеджера по найму и распределение обязанностей	-	4 564	-	4 564
9.Разработка усовершенствования системы подбора и отбора персонала	-	-	6 520	6 520
10. Описание последовательности действий в новой системе	-	-	1 630	1 630
11.Информирование сотрудников о новой системе	-	-	1 304	1 304
12.Принятия заявки от руководителя подразделения	-	-	2 282	2 282
Итого	8690	14343	11736	34 769

На основе инвестиционных затрат, получили сумму 34 769 рублей. Для этого соотнесли: анализ существующей проблемы, найм нового менеджера, разработку плана проекта, определение проекта, разработка плана новой системы, поиск кандидатов через СМИ, создание базы соискателей и провели анализ

экономических показателей. Далее составим бюджет эксплуатационных затрат (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Бюджет эксплуатационных затрат на 6 месяцев

№	Мероприятие	Ответственный	Сумма
1.	Поиск персонала по работе с клиентами через СМИ (газета, сайт)	Менеджер по найму; Размещение объявления в газете на 5 месяц =10000 руб. Размещение объявления на сайте 74.ru на 5 месяц =20000	$163*20 = 3260$ $3260 + 10000 + 20000 = 33260$
2.	Сбор информации о претендентах	Менеджер по найму	$163*16 = 2\ 608$
3.	Создание базы соискателей	Начальник отдела кадров/менеджер по найму	$326*84 = 27384$ $163*84 = 13692$ $27384 + 13692 = 41\ 076$
4.	Создание плана группового собеседования	Менеджер по найму	$163*24 = 3\ 912$
5.	Обработка персональных данных	Служба безопасности/менеджер по найму	$244*48 = 11\ 712$ $163*48 = 7\ 824$ $11\ 712 + 7\ 824 = 19\ 536$
6.	Обработка получения результата о претендентах	Менеджер по найму	$163*144 = 23\ 472$
7.	Отбор подходящих кандидатов	Менеджер по найму	$163*120 = 19\ 560$
8.	Проведение интервью менеджера по найму с кандидатом	Менеджер по найму	$163*120 = 19\ 560$
9.	Проведение Case-интервью	Менеджер по найму	$163*120 = 19\ 560$
10.	Проведение собеседования с руководителем подразделения	Руководитель подразделения	$163*12 = 1\ 956$
11.	Принятия решения руководителя подразделения о принятии новой кандидатуры	Руководитель подразделения	$163*12 = 1\ 956$
12.	Согласование кандидатуры с генеральным директором	Начальник отдела кадров/менеджер по найму/генеральный директор	$326*6 = 1956$ $163*6 = 978$ $815*6 = 4890$ $1956+978+4890=7\ 824$

№	Мероприятие	Ответственный	Сумма
13.	Утверждение о новом положении о подборе и отборе персонала	Начальник отдела кадров/ генеральный директор	326*6 = 1956 815*6 =4890 1956 + 4890 =6 846
	Итого		201 126

Бюджет эксплуатационных затрат показывает, что в сумме итого получается 201 126 рублей.

Рассчитаем бюджет по месяцам (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Расчет эксплуатационных затрат по месяцам

Мероприятие	10.18	11.18	12.18	Итого
1. Поиск персонала по работе с клиентами через СМИ (реклама в газетах, ТВ)	33260	–	–	33260
2. Сбор информации о претендентах	2 608	–	–	2 608
3. Создание базы соискателей	–	41 076	–	41 076
4. Создание плана группового собеседования	–	3 912	–	3 912
5. Обработка персональных данных	–	19 536	–	19 536
6. Обработка получения результатов о претендентах	–	23 472	–	23 472
7. Отбор подходящих кандидатов	–	19 560	–	19 560
8. Проведение интервью менеджера по найму с кандидатом	–	19 560	–	19 560
9. Проведение Case-интервью	–	19 560	–	19 560
10. Проведение собеседования с руководителем подразделения	–	1 956	–	1 956
11. Принятия решения руководителя подразделения о принятии новой кандидатуры	–	1 956	–	1 956

Окончание таблицы 3.7

12. Согласование кандидатуры с генеральным директором	–	–	7 824	7 824
13. Утверждение о новом положения о подборе и отборе персонала	–	–	6 846	6 846
Итого	35 868	150 588	14 670	201 126

Далее составим итоговый бюджет по совершенствованию системы подбора и отбора персонала, который представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Итоговый бюджет

Месяцы реализаций	Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма
Июль 2018	8690	–	8690
Август 2018	14 343	–	14 343
Сентябрь 2018	11 736	–	11 736
Октябрь 2018	–	35 868	35 868
Ноябрь 2018	–	150 588	150 588
Декабрь 2018	–	14 670	14 670
Итого:	34 769	201 126	235 895

Общая сумма затрат получается 235 895 рублей.

Результативность работы при выше изложенных и рассмотренных мероприятиях от правильности их введения. В итоге, можно вывести компанию на новый этап деятельности, который приведет к более высокому уровню развития и деятельности.

Данные мероприятия могут повысить уровень персонала, который будет подбираться на данные должности.

Выводы по 3 главе

В третьей главе были рассмотрены две системы подбора и отбора персонала. Какая система используется, и какая была бы улучшенной в данной компании. Предложенный проект был представлен с описаниями инновационного проекта. В нем указаны цели, задачи, построена новая модель системы подбора и отбора персонала, построены процессы, и произведен расчет затрат.

Подробно описаны стадии планирования, предложенные мероприятия, их риски. Подробное описание мероприятий позволило построить план для реализации проекта на 6 месяцев с минимальными затратами для масштабной компании ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».

Эффективность работы при рассмотренных мероприятиях, зависит от правильности их внедрения и использования. При исполнении данных мероприятий, возможно вывести компанию на новый уровень за счет правильно подобранных специалистов, которые своей трудоспособностью и компетенции помогут компании овладеть рынком за счет качества обслуживания персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе была рассмотрена тема по совершенствованию подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».

В начале были рассмотрены теоретические аспекты, особенности системы, и анализ зарубежного опыта в страховых компаниях. Также провели анализ организационно-хозяйственной деятельности, провели исследования нынешнего процесса подбора и отбора и разработали новую.

На основе теоретического анализа сделаны выводы о важности подсистемы управления персоналом. В системе управления персоналом подсистема подбора и отбора занимает главную роль. От того как правильно и профессионально выбрать данного кандидата и зависит дальнейшая работа компании. Четко «выделили различия между понятиями – найм, отбор, и подбор персонала». Успешность процесса подбора зависит от некоторых критериев, необходимостью владения многими современными технологиями, методиками, интервьюирования, собеседования. Изученный материал позволил сделать определенный существенный анализ системы подбора и отбора персонала в ПАО СК «ЮЖУРАЛ-АСКО».

Следствием данного анализа явилось предложение ее совершенствования с экономическим расчетом, при минимальных затратах и повышения профессионального уровня как старых сотрудников, так и вновь избираемых.

Проведение организационно-хозяйственной деятельности позволило определить:

- 1) положительную динамику роста результата страховой деятельности компании;
- 2) финансово-экономическую устойчивость;
- 3) внутреннюю и внешнюю стабильность;
- 4) стратегическую цель компании – расширение страховой деятельности, увеличение объемов продаж.

Но несмотря на внутренний и внешний успех компании, наблюдается текучесть кадров, претензии со стороны клиентов обратившихся в компанию, по обслуживанию, компетентности.

Ведь одной из цели компании является охвата рынка за счет качества обслуживания, обладания новыми технологиями. Это обуславливается тем, что в компании не хватает сотрудника в отделе кадров, а именно менеджера по подбору персонала. Человек, который, используя различные методики, будет отбирать соответствующего кандидата.

Важно выбрать высококвалифицированного, образовательного, коммуникабельного, легко обучаемого кандидата.

На основе примера деятельности страховой компании четко прослеживается важность подбора и отбора персонала. Ее факторы успеха заключаются в профессиональном персонале, укомплектованность кадров, построение структур подразделений отвечающих функциям и основной деятельности компании.

Хотелось бы напомнить, что «управление персоналом- это целая наука, которая включает в себя теорию и организацию управления, психологию, социологию, конфликтологию, этику, трудовое право».

Внедрение должности менеджера по подбору персонала значительно поможет совершенствовать существующую систему подбора и отбора, изменить количественный и качественный состав персонала. Использование различных методик, проведение ряда мероприятий, поможет исключить проблему текучести кадров, сделать коллективы более устойчивыми. Так как деятельность всего персонала организации в совокупности влияет на процветание бизнеса страховой компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Анализ стратегии управления персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wibes.ru/>.
- 2 Базаров, Т.Ю. Зачем компании сплоченная команда руководителей / Т.Ю. Базаров //Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 6. – С. 56 – 58.
- 3 Базаров, Т.Ю. Куда ты, карьера, меня завела? / Т.Ю. Базаров //Карьера. – 2014. – №7–8
- 4 Баранова, Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие / Г.И. Баранова. – Иркутск: ИГЭА, 2016. – 293с.
- 5 Базаров, Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2016 г. – 304 с.
- 6 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2014. – 196 с.
- 7 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. – М.: Инфра-М, 2015. – 168 с.8
- 8 Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Катаева. – М.: Элит, 2017. – 210 с.
- 9 Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В.Р. Веснин. –М.: ИНФРА-М, 2015. – 208с.
- 10 Володина, Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М.: Эксмо, 2014. – 240с.
- 11 Вучкович-Стадник, А. Оценка персонала. Четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2014 г. – 208 с.

- 12 Гайворонюк, В.А. Система факторов мотивации трудовой активности персонала организации / В.А. Гайворонюк // Государственное управление. Электронный вестник. – 2016. - № 10. – С.34–42.
- 13 Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 345с.
- 14 Гутковская Е. А. Управление персоналом в организации: монография /Е. А. Гутковская. - Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2013. - 125 с.
- 15 Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие /Г. Г. Зайцев, Г. В.Черкасская. – М.: Академия, 2016. – 251 с.
- 16 Зайцева, Т.В., Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 213с.
- 17 Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванов, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 280 с.
- 18 Иванова, С. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. Иванова. – М.: Эксмо,
- 19 История управления персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.webextern.ru/>.
- 20 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 448с.
- 21 Кибанов, А.Я., Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2016. – 368с.
- 22 Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2015.
- 23 Методы отбора персонала: от собеседования к графологии и brainteasing
- 24 Национальные особенности систем управления персоналом: Япония, США, Россия, Украина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/>

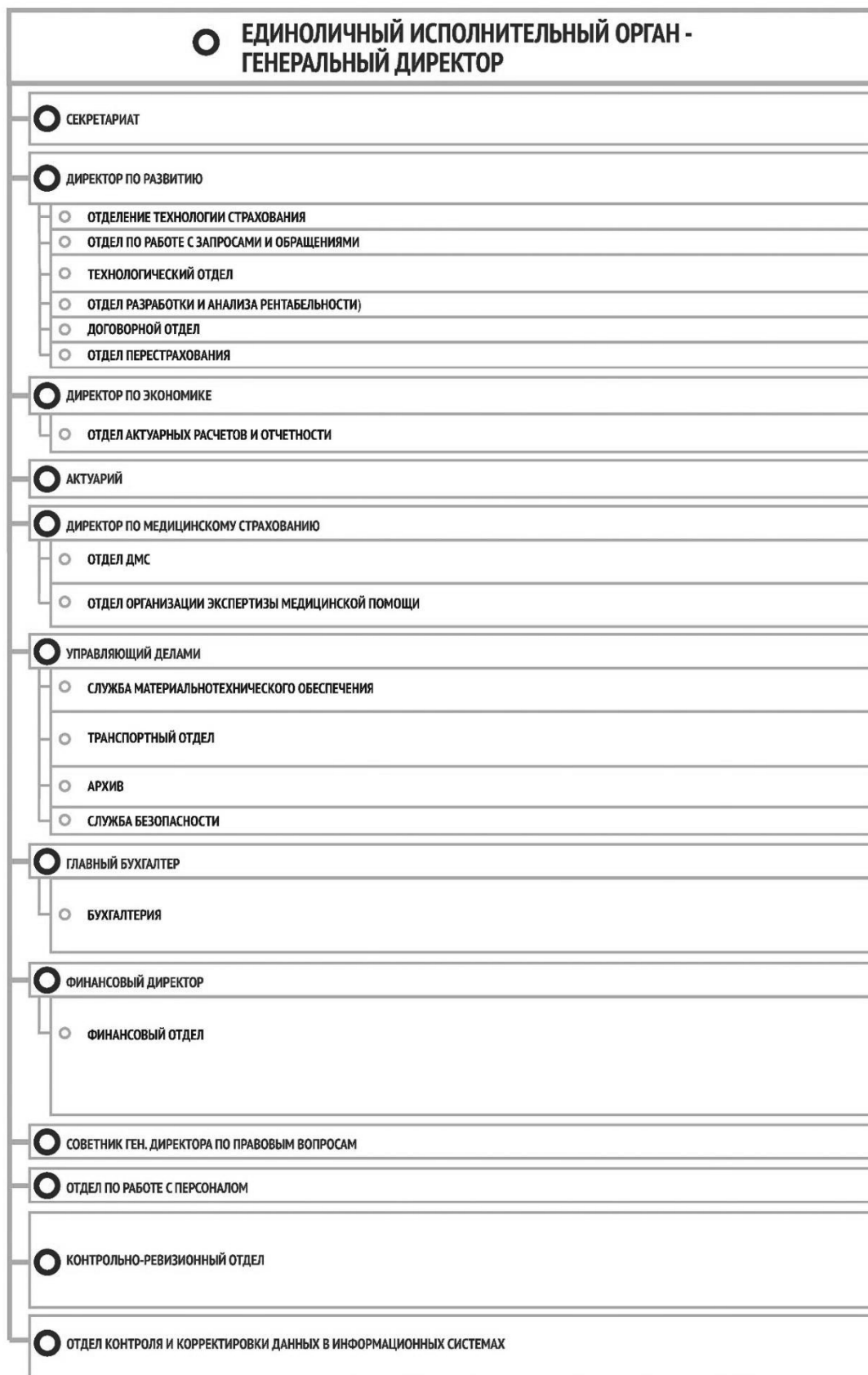
- 24 Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>
- 26 Орлова М. А. Зарубежный опыт оценки и отбора персонала, или как попасть на работу в иностранную компанию / М.А. Орлова // Молодой ученый. – 2011. – №12. Т.1. – С. 170–174.
- 27 Особенности японского менеджмента. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://historic.ru/>.
- 28 Панасюк, А.Ю. Система повышения квалификации и психологическая перестройка кадров: Методическое пособие / А.Ю. Панасюк. – М.: Высшая Школа, 2016. – 79 с.
- 29 Перачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Перачев. – М., 2016г. – 447с.
- 30 Пригожин, А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 2016. – 214 с.
- 31 Побегайлов, О.А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров / О.А. Побегайлов, А.А. Воронин // Инженерный вестник Дона. – 2012. – № 7. – С. 21-26.
- 32 Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.im-konsalting.ru/blog/sovremennye-technologii-poiska-i-podbora-personala/>.
- 33 Половинко В. С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография /В. С. Половинко. – М.: Информ-Знание, 2012. – 484 с
- 34 Принципы формирования кадровой политики кризисного предприятия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/>.
- 35 Пушнина И.В. Модель принятия решений при подборе профессиональных кадров предприятия / И.В. Пушнина, А.А. Пушнина // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2014. - № 3. - С.221-230

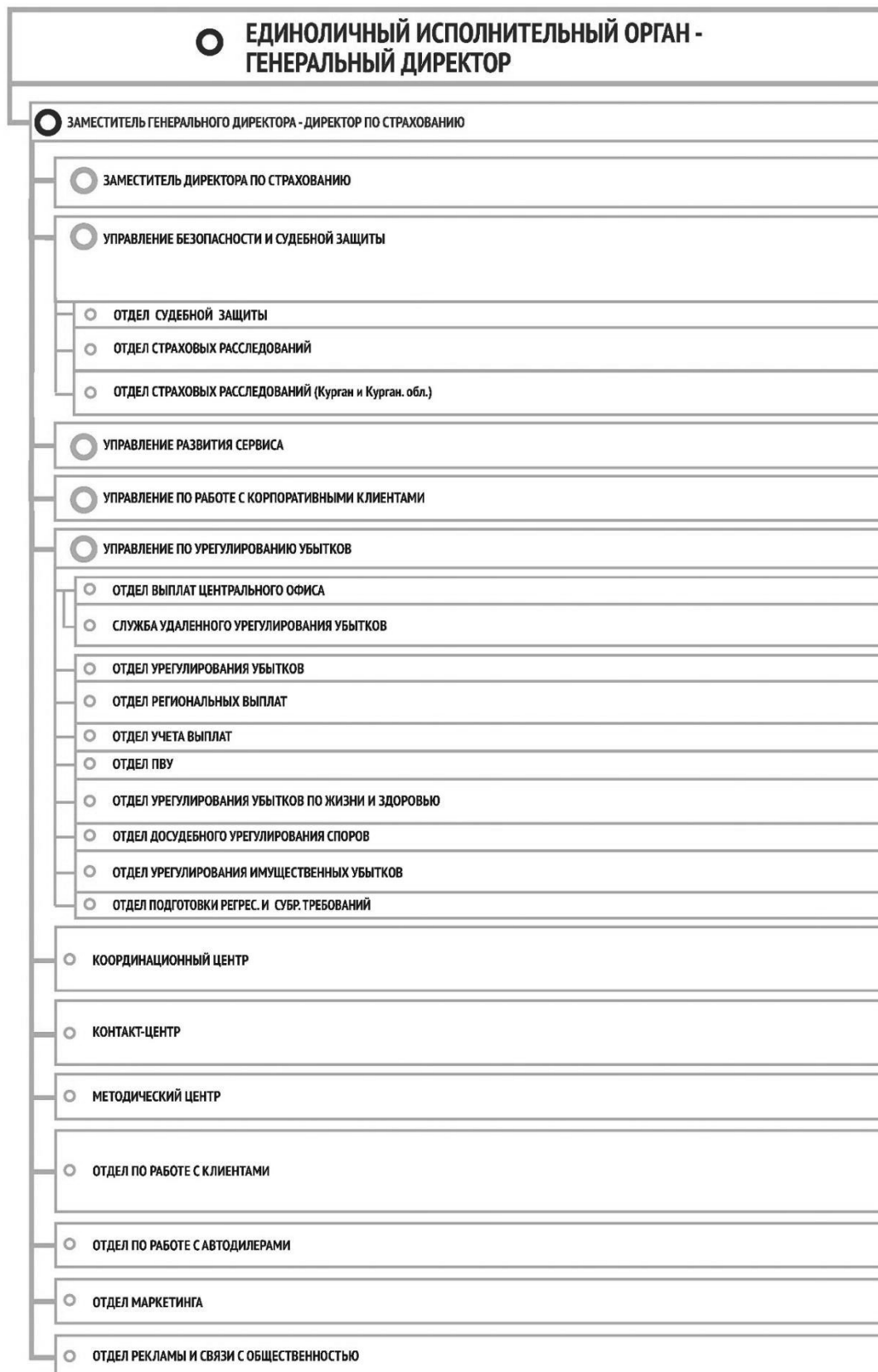
- 36 Пугачев, В.П. Оптимизация состава персонала / В.П. Пугачев // Справочник кадровика. – 2014, - №4. – С.27 – 31
- 37 Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
- 38 Технический этап развития системы управления человеческими ресурсами в США. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://inform.od.ua/>
- 39 Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: монография /В.В. Травин, В. А. Дятлов. - 5-е изд. - М.: Дело, 2013. – 270 с.
- 40 Традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала // 1propersonalu.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1propersonalu.ru/info/metody-otbora-personala.html>.
- 41 Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2015. – 225 с.
- 42 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001г. № 197-ФЗ.
- 43 Турчинов, А.И. Современные проблемы кадровой политики и управления персоналом России / А.И. Турчинов, К.О. Магомедов. – М.: РАГС, 2015 – 136 с.
- 44 Синявец, Т.И. Аудит процесса подбора персонала / Т.И. Синявец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-best.su/items/audit-processa-rodбора-personala/> (дата обращения: 30.04.2018).
- 45 Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова. – М: КНОРУС, 2016 – 512с.
- 46 Феонова, М.Р. Управление персоналом: Методология анализа качества рабочей силы / Феонова М.Р. – Москва : Наука, 2016 . – 234 с.
- 47 Хмелёва Г.А., Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны // Проблемы современной экономики, N 2 (30), 2015
- 48 Хорошев, Г.И. Управление персоналом: Конспект лекций / Г.И. Хорошев, Н.Т. Савруков. – СПб.г: Политехника, 2016. – 218 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

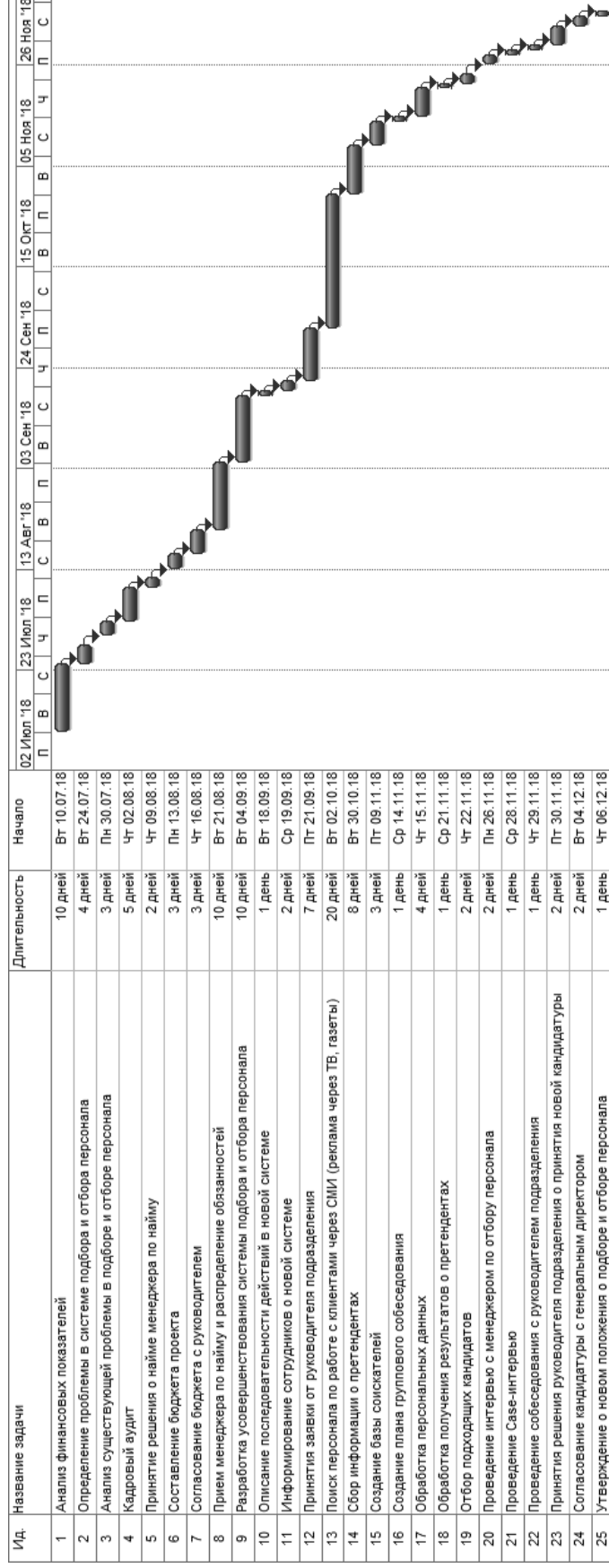
Структура ПАО «СК ЮЖУРАЛ-АСКО»





ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Диаграмма Ганта



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Обновленный процесс отбора персонала

