

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение квалификации как основа деятельности организации

УДК _005.963:368_

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Волгин Роман Игоревич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования критериев заинтересованных сторон	ФГОС, и/или
<i>Профессиональные компетенции</i>			
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)	
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)	
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)	
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС	

	организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	(ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63, 64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21, 22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС

	персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	(ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55, 56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской
диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
0-11И11	Волгин Роман Игоревич

Тема работы:

Повышение квалификации как основа деятельности организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	811/с от 05.02.2016
Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	1.Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», Инновационный менеджмент» 2.Монографии. 3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов,	1.Обосновать теоретические аспекты повышения персонала в филиале компании; 2.Провести анализ системы обучения и повышения квалификации в филиале ; 3.Разработать экономическое обоснование эффективности страховой организации филиала. 4) Формирование эффективной системы по повышению квалификации персонала ПАО СК «Росгосстрах» В Томской области

подлежащих разработке; заключение по работе).	
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоритические аспекты повышения квалификации персонала	
2 Анализ системы обучения и повышения квалификации филиала ПАО СК «Росгосстрах» Вв Томской области	
3. Экономическое обоснование эффективности страховой оргпнизации филиала ПАО СК «Росгосстрах» В Томской области	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	к.т.н., доцент		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
0-11И11	Волгин Роман Игоревич		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания	
39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Корниенко Анна Анатольевна	К.т.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Объем ВКР – 104 с., 8 таблиц, 57 источников, 10 приложений

Ключевые слова: квалификация, страховые продукты, страховая компания, корпоративное обучение.

Объектом исследования является повышение квалификации персонала.

Цель работы – изучение системы повышения квалификации персонала, являющейся основой эффективной деятельности организации. Рассмотрение практических вопросов повышения квалификации персонала на примере конкретной организации филиал ПАО СК «РОСГОССТРАХ» в Томской области.

В процессе работы собран и систематизирован материал по проблеме повышения квалификации персонала как отечественных, так и зарубежных исследователей.

В результате работы было выяснено, что важнейшим фактором эффективной работы организации является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону его теоретических знаний, практических умений и навыков. Без серьезных организационных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе фирмы. Поэтому необходимо уделять большое внимание повышению квалификации персонала как в теории, так и на практике с целью обеспечения организации хорошо подготовленными работниками, в соответствии с ее миссией и стратегией развития.

Определения

Страхование - особый вид экономических отношений, призванный обеспечить страховую защиту людей (или организаций) и их интересов от различных рода опасностей.

Квалификация-степень и вид профессиональной обученности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определённой работы.

Повышение квалификации – вид профессионального обучения сотрудников, имеющий целью повышения уровня их теоретических знаний, совершенствование практических умений и знаний.

Корпоративное обучение-это комплексная работа, которая ведется в рамках одного предприятия, направленная на повышение квалификации его сотрудников.

Развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение выпускников школ, переподготовку и повышение квалификации кадров.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	14
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА	17
1.1. Понятие квалификации с точки зрения различных исследователей	17
1.2. Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации	19
1.3. Основные формы и методы обучения, повышения квалификации и подготовки персонала.	21
1.3.1. Зарубежный опыт при организации процесса обучения и повышения квалификации персонала	29
1.3.2. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала	36
1.3.3. Значение повышения квалификации персонала	42
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ФИЛИАЛА ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ	44
2.1. Характеристика организации ПАО СК «Росгосстрах»	44
2.2. Организация кадровой работы филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	48
2.2.1. Анализ состава и структуры персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	49
2.2.2. Технология подбора персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	50
2.3. Управление квалификацией, подготовка, обучение персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	53
2.3.1. Необходимость обучения персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	53
2.3.2. Тренинг как средство повышения квалификации филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	55
2.3.3. Система обучения персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	56
2.4. Опытно-экспериментальное изучение модели повышения квалификации менеджеров по продажам страхового продукта	62
3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ФИЛИАЛА ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ	73

3.1. Эффективность внедрения программы подготовки кадров филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	73
3.2. Значения процессов бизнес - планирования в стратегии развития филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Этапы эффективного рекрутинга	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анкета соискателя	
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Программа обучения курс 1	
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Модель корпоративного повышения квалификации спе- циалистов сферы страхования по технологии продаж страхового продукта	
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Сравнительный анализ результатов тестирования	
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Динамика продаж страховых продуктов	
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Сегментация рынка	
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Структура страховых взносов и выплат	
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Финансовые показатели проекта	
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Анализ рисков	

ВВЕДЕНИЕ

Самой важной задачей в условиях рыночной экономики является удовлетворение потребностей экономики и социально-трудовой сферы высококвалифицированных кадров, формирование компетентного органа для государственных служащих и цивилизованных условных собственников, предпринимателей и менеджеров. Работая в сложных условиях, экономическая ситуация нестабильности мест повышенные требования к персоналу. Кроме того, высокие технологии и степень конкуренции на рынке предъявляет особые требования к постоянному совершенствованию кадрового потенциала, обучение, развитие новых методов и технологий.

Лидеры большинства отечественных предприятий сосредоточено сегодня сосредоточиться на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как улучшение такой важной частью управления предприятием, как человеческие ресурсы, продолжает оставаться самым слабым звеном в общей системе управления. Экономическое мышление и общественное сознание в этой области перестроен очень медленно.

Актуальность темы исследования прежде всего возникла в последние годы интерес к ряду проблем в научном сообществе. Экономическая глобализация привела к переосмыслению функций управления человеческими ресурсами на оперативном, а также на стратегическом уровне.

Так как же вы поручите сотрудникам работать более эффективно? Ответ на этот вопрос лежит в основе любой кадровой политики.

В конце концов, зависит от людей, от их квалификации, умения и желания работать. Это человеческий капитал, а не заводы, оборудование и инвентарь представляют собой решающий фактор конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Таким образом, значение этой проблемы трудно переоценить.

Целью данной работы является изучение системы развития персонала, которая является основой эффективной организации. Рассмотрение практических вопросов развития персонала на примере конкретной организации, филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.

Гипотеза работы заключается в том, что развитие персонала будет эффективным, если оно осуществляется на основе модели корпоративного обучения, которая обеспечивает непрерывное профессиональное образование,

практико-ориентированный подход к совершенствованию профессиональных знаний и навыков.

Цель и гипотетические положения определили необходимость решения следующих задач:

- определение понятия квалификации,
 - значение повышения квалификации для организации;
 - анализ систем повышения квалификации персонала
 - анализ методов повышения квалификации персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.
- разработка способов совершенствования повышения квалификации персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.

Объектом исследования работы является повышение квалификации персонала. Предмет исследования - система анализа (методы) обучения персонала организации на примере филиала ПАО «Росгосстрах» в Томской области.

Для проверки гипотезы и достижения целей исследования были использованы следующие методы: теоретический анализ литературы по проблеме исследования, интервьюирование, тестирование, экспертная оценка, методы математической статистики, примечаний и формирующих экспериментов.

Для достижения этой цели в первой главе представлено сопоставление между эффективной деятельности организации и квалификации персонала, теоретические аспекты концепции квалификации, принципов, функций и методов развития персонала, а также правила для формирования эффективная система оценки персонала.

Во второй главе проведен анализ управления человеческими ресурсами в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области, изучил структуру набора отдела и подготовки персонала организации, выбор технологии и подготовки кадров, мотивации, контроля и оценка персонала, навыки управления персоналом, необходимость повышения роли отдела кадров в организации, с учетом направления улучшения работы с персоналом, была разработана и внедрена модель корпоративного обучения в области техники страховых продаж страховой продукт, и сделана его экспериментальная проверка. В заключительной части второй главы был проведен сравнительный анализ результатов экспериментальной работы, а также списки некоторых бизнес-планирования филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.

В заключительной главе оценки эффективности разработки, затраты на реализацию рассчитываются, и некоторые из значений бизнес-плана организации. Исследования показали, что экономически оправдана программа повышения квалификации, является абсолютно необходимым для любой организации, желающей вступить в новую экономическую систему как равноправного участника.

Теоретико-методологической основой исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Травин В.В., Кибанов А.Я., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Грин Дж., Джордж Т, Лайл М и др. Информационным и методическим обеспечением дипломной работы являются данные отдела подбора и подготовки персонала и статистической отчетности, а также нормативные документы филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие квалификации с точки зрения различных исследователей

Человеческие ресурсы - как известно, основа экономики. Умный и рациональный руководитель компании или организации, ими распоряжаются, тем более эффективное производство, тем более грамотно лучше работает вся организационная структура.

Одним из наиболее важных принципов успеха предприятия или организации – сотрудники, правильное направление. Поверните их лицом к клиенту, выполненный с возможностью продуктивной работы, чтобы дать истинное и ясное направление в работе - всех грамотных менеджеров и обслуживающего персонала. Но получить хорошие результаты труда, чтобы расти и развиваться может быть основано только на компетентного и квалифицированного персонала.

Для того чтобы проанализировать теоретические аспекты обучения персонала, необходимо понять суть термина "квалификация".

Принимая во внимание определение точки зрения различных исследователей, работающих в области управления и подготовки кадров, мы можем сделать вывод, что квалификация это-

1) степень и тип профессиональной подготовки (подготовленности) личности, наличие его знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения определенной работы;

2) характеристика определенного вида работ определяется в зависимости от ее сложности, точности и ответственности;

3) степень профессиональных кадров готова к выполнению трудовых функций в рамках определенной профессии, специальности.

4) способность работника выполнять задачи и обязанности работы. Уровень квалификации определяется степенью сложности

работы и специализации квалификации - объем, необходимый для работы знаний, материалов, инструментов и оборудования, вида товаров и услуг. Квалификация, приобретенные в формальном образовании и обучении, а также на основе опыта работы и неформального обучения.

5) степень общей и специальной подготовки работников, обладающих необходимыми знаниями, навыками и способностями для выполнения определенных видов работ.

6) квалификация также рассматривается как совокупность знаний и навыков, которые необходимы человеку для того, чтобы удовлетворить требования, предъявляемые к ним в связи с выполнением трудовых заданий.

7) квалификация - возможность динамического лица, включенного в процесс производства и реализации трудовых операций, предусмотренных технологией. Она, с одной стороны, потенциальный сотрудник для выполнения работы, указанные сложности, а с другой - уровень развития работника.

Важно отметить, что все эти определения аналогичны в той части термина «навыки» является аспект применимости, он не указывает желаемую способность человека, а к тем навыкам, которые действительно необходимы в системе занятости.

Под профессиональным развитием, по мнению некоторых исследователей, это относится к формальной и неформальной подготовки, необходимой для сотрудников учреждения или команда смогла выполнить полный спектр своих обязанностей. Такое обучение является центральным компонентом развития организации и может включать в себя формальное обучение, получение второго образования, изучение опыта коллег и других видов деятельности, которые приводят к изменению навыков и умений, которые затем будут использоваться на практике.

Повышение квалификации рабочей силы предполагает его изучение новых задач и в полной мере использовать современные технологии, а также производство и развитие профессиональной надежности, имеющиеся навыки. Во время обучения вы должны научиться не только делать работу принимаются в настоящее время способом (профессиональная подготовка с целью решения конкретных задач), и постоянно модифицировать и совершенствовать методы работы, повышения его качества.

По мнению автора многочисленных статей о важности развития персонала, термины «обучение» и «профессиональное развитие» используются как взаимозаменяемые и включают в себя "институциональные стратегии, программы и процедуры для обеспечения того, чтобы работники средств для удовлетворения потребностей обеих команды и организации, возникающие в связи с выполнением служебных обязанностей. "[3, с. 9]

Аллин О. Он предлагает следующее определение: "Профессиональное развитие представляет собой процесс первостепенной важности, благодаря которой индивидуальный рост и рост организаций могут в полной мере реализовать свой по-

тенциал с течением времени Наибольший вклад в процесс развития приносит образование, которое непосредственно и постоянно. влияет на формирование не только знаний и умений, но и от природы и культуры, человеческих стремлений и достижений профессиональной подготовки. – краткосрочный, систематическую процедуру, призванную помочь освоить определенные задачи или приобрести заранее определенные стандарты знаний и навыков "[4, 5].

Образование как компонент тренинга по Эвансу П. Это "процесс, с помощью которого сотрудники организации, получающие поддержку, ресурсы и поддержку, необходимые для развития их интеллекта и навыков на постоянной основе" [7, 20].

1.2 Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в повышении экономической эффективности организации.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (раздел 9), работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям [5, 1].

В современных условиях наиболее важной компанией условий ее авторитета на рынке и повышения конкурентоспособности являются корпоративные знания. Управление деятельностью по обучению и повышению квалификации персонала, персонала собственной работы в этом направлении, мощная информационно-поисковая система инноваций и инновации - все это должно работать на идее непрерывного улучшения и совершенствования корпоративных знаний.

Именно поэтому в последние годы руководители многих компаний и организаций уделяют пристальное внимание на создание корпоративных систем подготовки специалистов, особенно в учебных центрах и учебных отделов.

Каких-либо серьезных организационных изменений в области подготовки и переподготовки кадров не трудно ожидать качественных изменений в работе компании. Семинары, обучение не может заменить постоянную целенаправленную работу по подготовке, переподготовке, повышение осведомленности сотрудников. При выборе кадровой стратегии подготовки к руководителю службы персонала всегда есть дилемма - обучение, как ликвидация последствий не очень приятный прием персонала или учебных инноваций, новых технологий деятельности на предприятии.

После работы с персоналом был на множестве мер и выбор рабочей силы. Современные организации, которые хорошо поставленные управления бизнесом

считают, что набор правильных людей это только начало. В то время как большая часть ресурсов организации

представлена материальными объектами, которые с течением времени снижается за счет амортизации, стоимость человеческих ресурсов на протяжении многих лет может и должна расти. Таким образом, на благо организации, а также для личной выгоды от управления весь персонал должен постоянно работать над полным увеличением его мощности.

Повышение квалификации персонала - комплекс мероприятий, в том числе выпускников ПТУ, переподготовку и повышение квалификации. Цель развития персонала - обеспечение организации хорошо обученные сотрудники, в соответствии с его целями и стратегией развития.

Переход к рыночной экономике означает, среди прочего, высокая динамика требований к параметрам измерения качества рабочей силы. Это показало значительные изменения в роли и значения отдельных компонентов ее качества. Примером здесь может служить местом фактора образования в целом качества работы сотрудника. На сегодняшний день ситуация такова, что образование, и не так много общего, как профессионал, он становится определяющим элементом, формирующим качественные характеристики рабочей силы. Крупные организации увеличивают инвестиции в обучение, потому что внешний рынок и система подготовки меньше удовлетворения потребностей высокотехнологичных производств. Это также поможет сократить объемы производства и жизненного цикла товаров и их частые изменения, требующие новой квалификации.

Современное состояние в области учебной политики призвана обеспечить решение двух взаимосвязанных проблем социально-экономического характера:

- 1) Обеспечение производственных потребностей, необходимых рабочей силы квалификации;
- 2) Борьба с безработицей путем переподготовки безработных.

Подготовка квалифицированных кадров представляет собой совокупность мероприятий, направленных на систематическое

получение и обучение, которое соответствует текущим и будущим целям компании и обеспечение соблюдения требований рабочего места к возможностям работника. С экономической точки зрения, подготовка квалифицированных кадров является эффективной, если ее издержки ниже издержек организации на повышение производительности за счет этого фактора. Подготовка квалифицированного

персонала может свести на нет необходимость привлечения рабочей силы из и предотвратить его сокращение за счет устранения дефицита рабочей силы.

Подготовка квалифицированных кадров влияет на многие компоненты социальной эффективности. Повышение профессиональной квалификации оказывает положительное влияние на:

- Гарантии (сохранение) на рабочем месте;
- Возможность профессионального развития на рабочем месте;
- Доход работника.

В современных условиях развития системы профессионального образования определяется двумя противоположными тенденциями: растущие требования общего и профессионального уровня рабочей силы и стремление предпринимателей к максимально возможному снижению стоимости ее воспроизводства [11, с 145].

Появление новых технологий приводит к качественному изменению, не только профессиональные, но и квалификация кадрового состава. Современные особенности квалификационной структуры кадров сегодня - это привело к увеличению доли специалистов с высшим и средним специальным образованием, высококвалифицированных работников, а также устойчивое снижение доли низкоквалифицированной рабочей силы.

1.3 Основные формы и методы обучения, повышение квалификации и подготовки персонала.

Исходя из того, что развитие персонала играет важную роль в организации, следует отметить, что одной из основных целей профессионального развития является обеспечение быстрого внедрения новых научных, технических, организационных и экономических идей в практике компании. Одним из путей повышения квалификации работников системы является переход от существующей практики периодического (а чаще - эпизодическое) подготовки к постоянному обновлению и обновлению знаний. Таким образом, подготовка специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования - в том числе, и с подключением высшего и среднего специального образования.

Повышение квалификации работников и профессиональных групп, может принимать различные формы. Это может быть обучение на предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных рабочих и специалистов из внешних консультантов, ученых и так далее. Эта форма обучения является оперативный характер и обеспечивает

достаточную целенаправленным обучением. Организация курса обеспечивает отдел обучения, а при его отсутствии - отдел кадров или ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер). Знание более углубленное по широкому кругу вопросов с целью профессионального развития доступны на специальных отделах или учебных курсов в высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах на крупных предприятиях, отраслевых или межотраслевых институтов повышения квалификации и их филиалах, а также курсов, семинаров, организованных многими фирмами, специализирующихся в области подготовки и консультирования по проблемам новых правил и, как правило, быстро реагировать на потребности предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Повысить ответственность и приверженность персонала в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо предоставить результаты рабочих учебных отношений, сертификации, работа перемещения и заработной платы со знанием качества и эффективности их практического использования.

чтобы улучшить навыки работы является неотъемлемой частью подготовки кадрового резерва и, следовательно, обеспечивает для введения коллективных договоров с работниками предприятия, а также на их профессиональную деятельность в области развития отражены в системе планирования предприятия [12, 33].

Несомненно обучение - очевидный способ повышения эффективности любой организации. Есть два основных подхода к этому вопросу.

Первый из них является вполне традиционным и эффективным в том смысле, что для его реализации не требует коренной перестройки структуры компании - а именно, самообразование и управления образованием персонала. Без роста профессиональных знаний невозможно увеличить коэффициент деловой активности персонала. Это специализированные знания морально устаревают быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические исследования, он становится системным. Мы уже знаем, о необходимости более глубокого и более широкой, чем у нас есть, образование - и все кризисы лишь усиливают эту потребность. Кризис образования причин и сил идти на самообразование, самоосознания современных знаний. Самостоятельность и ответственность

отдельных членов критериев, чтобы стать не только правительством, но и управление персоналом. В то же время непрерывный характер самостоятельного обучения и воспитания сотрудников больше не будет никого удивлять.

Кстати, понятие «непрерывного обучения организации» было самым популярным, как, например американского менеджмента середины 90-х годов XX века.

Второй тип подход - управление знаниями является более стратегическим решением. В отличие от предыдущего, это традиционный метод, понятие "управления знаниями" тесно связана с концепцией так называемого «непрерывного обучения» или «интеллектуальная» организация и предполагает формирование такой структуры, в которой очень основе принципа непрерывного совершенствования. интеллектуальная организация базируется на концепции организационных знаний, которая основана на его способности изменить для того, чтобы выжить.

Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают в себя целый ряд принципов, фактов, навыков, правил и методов, обеспечивающих деловую активность организации и ее человеческих ресурсов. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие, промышленные знания. Они составляют интеллект организации на основе информационных технологий, решений и технологических инноваций скорость восприятия.

Интеллектуальная организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью добавления нового качества выпускаемой продукции для удовлетворения интересов потребителя.

Несомненно, такая организационная форма обеспечит наиболее гибкое управление компанией, наиболее быстрое и эффективное решение текущих вопросов. Следует также отметить, что тема "интеллектуальной организации" выходит далеко за рамки простого "повышения квалификации персонала" и затрагивает практически все аспекты деятельности компании.

Кроме того, необходимо понимать, что образование и обучение - две стороны одного и того же процесса. Образование связано с общим развитием интеллекта у человека, а также обучение - с приобретением знаний, касающихся

непосредственно к работе, проводимой. Обучение является целенаправленной подготовки кадров, конечная цель - обеспечение компании достаточное количество работников, чьи профессиональные качества полностью

соответствуют производственным и коммерческим целям организации. программа обучения с учетом конкретных особенностей структуры персонала и актуальных задач развития каждой компании (или его дочерних и зависимых обществ).

Система профессионального образования должна значительно повысить их способность к новаторству и гибко реагировать на потребности рынка. Это положение занимает центральное место в политике профессионального образования в условиях перехода к рыночной экономике.

Цель организации профессиональной подготовки кадров в области производства является создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых работников, подготовки и обучения, работая вторую профессию, повысить их навыки и знания с учетом динамических изменений в технологии, технологии, организации производства, тесно связана с их индивидуальным профессионально - квалификационного продвижения.

Суть концепции «непрерывного» образования находится в постоянной адаптации, периодической подготовки и переподготовки рабочей силы для всей активной трудовой жизни как в формальном, так и в системе неформального образования на основе высококачественного базового, начального обучения , Принцип непрерывности профессионального обучения должна обеспечиваться поэтапно и непрерывность прохождения каждого рабочего отдельных уровней образования (от нижнего, элементарных, до самого высокого) на основе последовательного приобретения знаний и навыков. Для этого учебный процесс построен таким образом, по восходящей линии связи каждый последующий шаг является логическим продолжением предыдущих и является полным циклом обучения.

Дальнейшее обучение после завершения профессиональной подготовки и некоторое время в профессии направлено на достижение двух целей:

- 1) Предоставление профессиональных инструментов разработки к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии посредством учебной деятельности, которые сопровождают процесс труда, в основном на самих компаний;

- 2) подготовка к профессиональной карьере с переходом на более высокий уровень квалификации в качестве экспертов и старших среднего управленческого персонала (например, художников, техников, специалистов в различных областях и

т.д.), посещая курсы в компании, на тренинге центр, который обслуживает много предприятий или в профессионально-техническом училище.

Понимая необходимость подготовки квалифицированных кадров, организация принять решение о профессиональной концепции обучения.

Варианты здесь:

- Высоко специализированное обучение сосредоточено на краткосрочных и имеющих отношение к соответствующим рабочим мест.

- Подготовка квалифицированных кадров универсалом, нацеленная на улучшение в предприятии мобильности рабочей силы, степень его готовности и способности изменить труд, освоение новых месторождений.

- Подготовка квалифицированных кадров сосредоточены на личности работника и призван стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника.

Существуют две формы обучения персонала можно выделить следующие: на рабочем месте и использовании IPL снаружи (непроизводственных).

Образование на рабочем месте осуществляется в процессе. Эта форма обучения является более дешевым и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение работников в учебный процесс не привыкших к обучению в классе.

Обучение на рабочем месте, как правило, включает в себя наблюдение опытного руководителя или коллеги, когда они выполняют определенную работу или решить любую проблему. Преимущество обучения на рабочем месте: это дешево, легко удовлетворить потребности студента, выгоды работника опыт "руки". Тем не менее, этот метод имеет свои недостатки: коллеги могут не иметь достаточно опыта в обучении; работники, которые попросили научить, не может быть достаточно для этого полномочий и ответственности; работники могут обижаться, что они будут обучать своих коллег.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но из-за дополнительных финансовых затрат и отвлечения работника от его обязанностей. методы обучения вне рабочего места предназначены в первую очередь для обеспечения теоретических знаний и обучения решению проблем, принятия решений, согласованное поведение. Преимущество: Занятия проводятся опытными специалистами с использованием современного оборудования и информационные работники получают заряд свежих идей и информации. Недостатки: Это может быть

дорого, курсы могут быть отделены от бизнес-практики и перенасыщенного теории, работники не могут быть настроены учиться в свое свободное время.

Несмотря на это, профессиональное развитие оказывает положительное влияние на самих работников. Повышение квалификации и приобретение новых навыков и знаний, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального развития как внутри своей организации и за ее пределами. Профессиональное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, укрепляет уверенность в себе. Поскольку возможность обучения в собственной компании высоко ценится и имеет большое влияние на их решение работать в организации.

Если рассматривать профессиональное образование как систему, необходимо выделить два этапа. Первый - фактическое обучение. Во-вторых - следующие усилия для углубления, расширения и дополнения ранее приобретенные навыки.

В то же время, в зависимости от целей, преследуемых ранее приобретенные квалификации должны быть поддержаны, приведены в соответствие с изменившейся ситуацией, или использовать для профессионального роста. Такой подход к профессиональному развитию непосредственно вытекает из концепции непрерывного обучения, которая основана на принципе организации на этапе подготовки производственного персонала.

Суть системы обучения скорости является то, что ситуация, которая заставляет людей через несколько лет после получения профессионально-технического обучения, характеризующийся увеличением разрыва во времени между ростом числа новых знаний, связанных с его профессией, и к своему уровню подготовки, который (без постоянного исследования) со временем уменьшается вследствие непрерывного старения полученных знаний в учебном заведении, а также из-за простого утрачивания информации не использовал их непосредственно в процессе работы. Эта система также вооружает студентов с дополнительными знаниями передовых технологий, новых видов оборудования дифференциации, в зависимости от условий производства, содержание труда каждой профессии, квалификации работников, изменение их производственных функций.

Основу учебной скорости системы является обучение на краткосрочных курсах, организованных шагов (этапов) обучения таким образом, что каждый последующий шаг является логическим продолжением предыдущего, что позволяет работникам дальнейшего обучения и расширить сферу своей деятельности [25, 11].

Таким образом, следует отметить, что использование типичной тренировочной большого арсенала различных форм.

Учебные мероприятия планируются и реализуются для работников собственного производства в качестве внутреннего или внутреннего производственного обучения. Не имеет значения, где этот процесс осуществляется. Дальнейшее обучение вне предприятия

осуществляется в специальных школах, это имеет смысл, если у вас нет достаточного основания для учебной деятельности на предприятии, если оно связано с инновациями, поступающих извне, и если свободного подготовки климата - особенно при разработке поведения - имеет особое значение ,

Виды профессиональной подготовки очень разнообразны. Типичные формы обучения на рабочем месте направлены передаче опыта, систематического и систематического изменения на рабочем месте, проведение определенных видов передачи в новое положение, которое часто ассоциируется с выполнением ручных операций, проведение дискуссий по важным вопросам труда и так далее.

В дополнение к организованной форме обучения большое значение имеет неорганизованная форма обучения, или так называемые независимыми, когда знания, полученные через: специальные журналы, лекции, встречи, семинары, беседы, дискуссии по обмену опытом, контакты с университетами, посещение выставок, ознакомление с отраслевыми ведомствами и т.д. Ряд организаций в дополнение к классическим формам подготовки и переподготовки кадров при условии, для изучения иностранных языков, методов управления, а также адаптации стажировке, позволяют молодым специалистам, в последнее время получил техническое образование, будет развивать работу в той или иной области. В то же время, следует отметить, что повышение квалификации рабочих, связанных с рядом ограничений. Например, курсы могут быть не слишком долго. Кроме того, с возрастом увеличивает сопротивление рабочих переучить. Что касается учебных программ, несмотря на увеличение знаний и технических знаний в обществе, они не могут неограниченно расширяться. Поэтому невозможно избежать специализации в области образования, мы должны сделать выбор между отдельными дисциплинами, а это значит, что любая форма образования может быть только избирательным.

Содержание учебной деятельности может организовывать по различным причинам, в частности, по тематическим категориям и целям образовательного процесса. Характерные различия между запланированными для будущих

стандартных программ и проблемно-ориентированных и в то же время, запланированных на ближайшее время мероприятий подготовки. Стандартные программы включают в себя специальность, ориентированных на содержание (исследование по специальности), а также управление и поведение на основе контента (управление разработки, разработка поведения). Конкретная программа в подавляющем большинстве случаев связана с определенными управленческими концепциями.

Дальнейшие мероприятия по подготовке кадров сосредоточено на проблеме, проводится в соответствии с появлением производственных проблем, таких как увеличение процента брака и введение нового метода производства. Эти мероприятия часто являются частью масштабных концепций организационных изменений или организационного развития. Меры по совершенствованию навыков в этих случаях являются подготовительным момент организационных изменений или осуществляется одновременно с этими изменениями. Исследования показали, что содержание вопросов, освежители во многом повторяет трансформацию предприятия. Прямые импульсы новые или измененные содержание вопросов обучения технические изменения условий работников, а также политической и образовательный уровень окружающей среды предприятия [31, 300].

Учебные программы могут быть классифицированы в зависимости от конкретных целевых групп и образовательной деятельности. В то же время существуют определенные различия в программах профессионального развития для основных руководителей предприятий, технических специалистов и продукт специалистов по маркетингу художников более молодых менеджеров, а также для рабочих и служащих, в которых не существует никаких ограничений, и которые могут быть ориентированы и их родственники (открытые образовательные программы). Что касается профессиональной подготовки, следует также учитывать, что это не является необходимым в тех случаях, когда профессия больше недоступна не оставляет никаких шансов на рынке труда, нет никаких шансов на эти и без предварительного профессионального обучения.

Переподготовка - приобретение базовых знаний, характерные для другой специальности, профессии и развития навыков их применения в производственной деятельности. Необходимость такого обучения связана с изменением карьеры. Типичным примером является повторное обучение менеджеров. Известно, что основные лидеры образования - в прошлом большинство хороших инженеров. Избрание или назначение специалиста па должность старшего предполагает

разработку своей новой профессии, система экономических и управленческих знаний и навыков управления персоналом.

1.3.1. Зарубежный опыт при организации процесса обучения и повышения квалификации персонала

Изучение международного опыта в области организации системы переподготовки и повышения квалификации кадров показывает, что его успешная реализация с помощью специально созданных учреждений, разработать стратегии и осуществлять деятельность по координации в области профессиональной подготовки. В Международной организации труда создать международный центр современного технического и профессионального образования. Страны - члены ЕС являются Европейский центр развития профессионального образования. В США крупные компании создали организацию во главе с директором, которые разрабатывают постоянные программы обучения и развития навыков.

В Германии с 90-х годов XX века, методы обучения приоритет в системе управления развитием являются интерактивные методы, где акцент делается на упражнения передаются знания и навыки [33, 301].

Увеличение потока информации в настоящее время требует внедрения методов обучения, которые позволяют в течение относительно короткого времени, чтобы пройти довольно большой объем знаний, высокий уровень мастерства, студенты изучают материал и фиксации его на практике.

В современной практике развития менеджмента в России и Германии являются наиболее распространенными следующие активные методы обучения: тренинги, программирование, компьютерные обучающие, обсуждение учебных панели, тематических исследований (анализ конкретных, практических ситуаций), деловые и ролевые игры.

Основные направления и содержание каждого из этих методов обучения, используемых на практике улучшения управленческих кадров в Германии.

Тренинги. В рамках тренингов понимают такое обучение, в котором основное внимание на упражнения изучаемого материала, когда в процессе моделирования специально определенных ситуациях, студенты имеют возможность развивать и укреплять необходимые знания и навыки, чтобы изменить свое отношение к собственному опыту и используется для рабочие подходы. Концепция обучения имеет общую коллективную ценность. Обучение, как правило, широко используются в различных приемов и методов активного обучения: бизнес, ролевых и имитационных игр, тематических исследований и групповые дискуссии. В 70-80-е

годы XX века в Германии широко используются бизнес-обучение навыкам общения для менеджеров на различных уровнях, которые имеют успех в выполнении служебных обязанностей определяется высоким уровнем сформированных навыков межличностного взаимодействия с другими людьми. Обучение делового общения направлен на развитие у студентов не только эффективные навыки межличностного общения, но и увеличить общий уровень компетентности в этой области. В начале 90-х годов XX века, когда русские учебные заведения подготовки кадров только начинали знакомиться с западными методами обучения, пользуется большой популярностью среди лидеров использовали следующие виды обучения: обучение навыкам ведения переговоров, обучения навыки презентации. Эти виды обучения по-прежнему актуальны при подготовке менеджеров, в частности, основы делового общения на иностранном языке.

В настоящее время в Германии в учебных заведениях становится все более общие учебные навыки лидерства, в течение которых они учатся различные аспекты управления, такие как мотивация подчиненных, принятия решений, организации работы в командах, и так далее. В результате подготовки управленческих кадров не только для анализа процесса управленческой деятельности (планирование, принятие решений, оценка, контроль и др.), Но и узнать знания и алгоритмы для решения задач управления и работают развивать свой лидерский потенциал.

Программированного обучения. Суть программированного обучения является высокая степень структурирования шихтового материала и пошаговой оценке степени его усвоения. При программировании обучения информации, представленной в небольших блоках в печатном виде или на мониторе компьютера. После работы на каждом блоке студент должен выполнить поставленную задачу, показывая степень усвоения изучаемого материала. Преимущество программированного обучения является то, что она позволяет студенту двигаться в их собственном, удобном темпе для него. Переход к следующему блоку материала происходит только после того, как предыдущий интернализованную. Вариант программированного обучения является компьютерное обучение. Компьютер оценивает ответы студентов и определяет, какой материал должен быть представлен следующим образом. Отличительной особенностью компьютерного обучения является то, что обратная связь может быть здесь, как богатые и красочным, как и в современных компьютерных играх со звуком.

Недавнее исследование немецких ученых говорит о том, что, хотя программированного обучения позволяет студентам быстро усваивать учебный

материал достаточно, но результаты не имеют решающего преимущества по сравнению с результатами, полученными с другими активными методами обучения. В настоящее время компьютерное обучение является неотъемлемой частью других активных методов обучения, используемых в практике развития менеджмента в Германии. Например, мы разработали много компьютерных игр бизнеса, которые позволяют управлять образовательной организацией, проводить рекламные кампании, вести переговоры [36, 24].

Академическая дискуссия. Этот метод обучения заключается в проведении учебной группы обсуждение по конкретной проблеме в относительно небольшой группе студентов (от 6 до 15 человек).

Традиционно термин "дебаты" означает обмен мнениями во всех его формах. Исторический опыт показывает, что без обмена мнениями и сопровождающее дискуссии и обсуждения, никакого развития общества невозможно. Это особенно верно в области духовной жизни и профессионального развития личности. Обсуждение, как мозговой штурм может носить различный характер в зависимости от изучаемого процесса, уровень его проблемы и, как следствие, сделал выводы. Хотя научные педагогические дискуссии в литературе, не классифицируются по компонентам деятельности (субъект, объект, инструменты, цели, операции, требования, условия, результаты), на практике, дискуссия рассматривается как универсальное явление, которое, по существу, механически может быть перемещен без изменения из одной области в другую, например, наука в профессиональной педагогики или методики преподавания профессионально-ориентированного иностранного языка.

Академическая дискуссия отличается от других видов дискуссий о том, что новизна ее проблематики относится только к той группе лиц, участвующих в дискуссии. Решение проблемы, которая уже находится в науке, можно найти в учебном процессе в аудитории. Для преподавателей, организовать учебный дискуссию, результат, как правило, уже известно заранее. Цель состоит в том, чтобы найти процесс, который должен привести к хорошо известным объективно, но субъективно, с точки зрения студентов, новых знаний. Кроме того, этот поиск должен логически привести к намечаемой заданию учителя. Это может быть, на наш взгляд, только если поиск решения проблем (групповых дискуссий) полностью управляется учителем. Управление здесь в два раза. Во-первых, для обсуждения учитель создает и поддерживает определенный уровень взаимоотношений студентов. Отношения доброжелательности и открытости, то есть обсуждение руководства со

стороны педагога является коммуникативная характер. Во-вторых, учитель контролирует процесс поиска истины. Принято считать, что учебная дискуссия допустима при условии, что учитель будет в состоянии обеспечить правильность выводов.

Подводя итог вышесказанному, следующие особенности оптимально организованы и проведены образовательную дискуссию:

1) высокая степень компетентности в данной задаче педагога-организатора и, как правило, имеют достаточный практический опыт в решении подобных проблем в аудитории;

2) высокий уровень прогнозирования решений типичных проблемных ситуаций из-за серьезной методологической подготовки педагога-организатора, т. е. относительно низкий уровень импровизации со стороны учителя. В то же время достаточно высокий уровень импровизации со стороны студентов. Отсюда возникает необходимость обработки процесс обсуждения, учитель;

3) цель и результат учебной дискуссии являются высокий уровень достижения студентами истинного знания, преодоление заблуждений развивать их диалектическое мышление;

4) источник истинного знания. В зависимости от конкретной проблемной ситуации является учитель-организатор, или студенты, или недавние исследования с использованием реальных знаний учителя.

В заключение следует отметить, что этот метод позволяет максимально использовать опыт студентов, что способствует лучшему усвоению изучаемого материала. Это связано с тем, что не учитель рассказывает студентам в групповой дискуссии о том, что правильно, и сами студенты доказательства обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, делая большую часть своего личного опыта. Исследование групповые дискуссии являются наиболее эффективными в исследовании и разработке сложного материала и формирования необходимых установок. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации и передачи знаний и навыков из одной области в другую.

Тематическое исследование. Один из самых популярных в западной практике метод развития управления является анализ конкретных практических ситуаций (с английским языком - "Тематическое исследование"). В течение последнего десятилетия этот метод находит все более широкое применение в области бизнес-образования в России в изучении широкого спектра дисциплин:

маркетинг, управление персоналом, бизнес иностранного языка и так далее. Этот метод предполагает переход от накопления знаний о способе деятельности-ориентированные на практику по отношению к реальной деятельности менеджера подхода. Это один из самых опытных в методе развития немецкой практики управления учебно-методических навыков принятия решений и решения проблем. Целью данного метода является то, чтобы научить студентов анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, выбранные для альтернативных решений, оценить их и найти оптимальный вариант и формулировать программы действий.

При анализе конкретных ситуаций, особенно важно, что существует индивидуальная работа студентов в сочетании с проблемной ситуации, а также дискуссия по предложениям, подготовленные каждым членом группы. Это позволяет студентам развивать навыки группы, работа в команде, которая расширяет возможности для решения общих проблем в рамках образовательных дисциплин, изучаемых. В результате индивидуального анализа, группового обсуждения, выявления проблем, поиска альтернатив, вариантов и их студентов планируют реализации имеют возможность развивать аналитические и навыки планирования. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя с коммуникативного обучения студентов, изучающих бизнес иностранного языка. Разработка практических ситуаций может происходить двумя способами: на основе описания реальных событий и мероприятий, или на основе искусственно созданных ситуаций. Опыт автора статьи в качестве переводчика в различных международных межвузовских семинаров, проведенных немецкими специалистами, приводит к следующему выводу. Эти ситуации, большинство из которых предлагаются преподаватели из Германии, не в полной мере отвечает российской экономики и культуры нуждается в преобладающих в нашей стране. Студенты гораздо больше заинтересованы в практическом анализе ситуации, принимая во внимание специфику нашей страны. К ним относятся проблемы, с которыми сталкиваются начинающие руководители в современных условиях нестабильной экономической ситуации, а также общие проблемы, которые необходимо решить с помощью старших должностных лиц разных уровней.

Внутренние и немецкие исследователи разработали, в принципе, одни и те же рекомендации для решения конкретной проблемной ситуации.

Наиболее важными из них являются:

- Проблемная ситуация, как правило, не ограничивается одной темой или курсом дисциплины. Обычно это связано с другими проблемами и вопросами. Студенты должны использовать навыки нахождения межпредметных связей.

- При анализе проблемной ситуации, студенты должны быть в состоянии точно определить внутренние причины, а не их симптомы.

- Студенты должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в процессе, а также возможность использовать их для анализа конкретной ситуации и давать рекомендации. Обычно проблемная ситуация может быть интерпретирована несколькими способами, и студенты должны быть подготовлены для определения неопределенности и двусмысленности.

- Не должны останавливаться, чтобы найти один проблемный аспект ситуации, следует попытаться найти другие проблемы и тенденции.

- Рекомендуется, чтобы студенты давали примеры из личного опыта, подтверждающие правильность анализа и рекомендаций.

- Подход к реальной ситуации должен быть системным

Следует отметить, что немецкая система подготовки менеджеров, в отличие от России, сложилась практика регистрации, предназначенная для анализа проблемных ситуаций, при условии консолидации авторского права и платить тиражирование конкретных учебных ситуаций, в соответствии с Федеральным законом о защите авторских прав на интеллектуальное имущество.

Обобщая метод анализа, тематическое исследование, следует отметить важность этого метода для формирования специальной, методической и коммуникативной компетенции студентов в:

- Установление межпредметных связей;
- Аналитические и системное мышление;
- Оценка альтернатив;
- Представление результатов анализа;
- Оценка влияния принятия решений;
- Развитие коммуникативных навыков и навыков работы в команде.

Бизнес и ролевые игры. Ряд активных методов обучения получил общее название «деловые игры». Этот метод в сложной ролевой игры с разными и часто противоречивыми интересами ее участников и необходимостью принятия решения в конце или во время игры. Настольные игры помогают формировать такие одно из важных навыков руководителей, как навыки общения, толерантность, умение работать в малых группах, независимое мышление, и так далее. От учителя

требуется много предварительной методологической подготовки во время ролевых игр, умение прогнозировать результаты и сделать выводы. Большинство немецких ученых в области профессиональной педагогики считают, что игра методов обучения имеют наибольший потенциал для обеспечения профессионального развития руководителей, позволяет повысить производительность и создавать новые модели профессиональной практики, что соответствует целям обновления управленческой профессионализм в современном мире. Деловые игры характеризуются поднять некоторые практические проблемы, конкретные навыки осуществления деятельности трюки. Необходимость в играх такого типа возникает, когда административная деятельность существующих навыков участников не является достаточным для осуществления деятельности готовых стандартов, или есть несоответствие в деятельности в результате изменения внешних условий. Поэтому существует необходимость в развитии навыков в отсутствующую игровом бизнес на конкретной модели сайта. Деловые игры, как правило, находятся в виде последовательной группы поиска мышления, что требует участия коммуникации между всеми участниками игры. По сути, этот метод обучения является особой формой общения. В любом типе связи является одним из участников является автором, который высказывает свою точку зрения. Вторая партия является получателем, который, видя авторский текст, строит картину того, что понял, реконструировать авторскую точку зрения. Сторонние коммуникации в деловой игре может быть критиком, который, основываясь на результатах решения, создает свою собственную точку зрения, более формализованный и совершенным. Четвертый участник - организатор коммуникации - согласен на все виды работ и превращает разрозненные усилия целенаправленное движение по совершенствованию авторскую точку зрения. Он приходит к выводу, деловая игра, где подведение итогов акцент делается на анализе его результатов, наиболее значимых для практики. Тем не менее, заключительная фаза может быть расширена за счет отражения весь ход игры. Объектом такого анализа могут быть: динамика индивидуальных, групповых, межгрупповых траекторий процессов мышления; динамика коллективного мнения на основе изменений в межличностных отношениях; позиционные игроки и интерпозиция отношения и так далее.

Таким образом, анализ игровых функций в пожилом менеджера по обучению приводит нас к следующему выводу. Если цель повышения квалификации персонала, чтобы узнать эффективную модель управления для тестирования новых проектов организации, наиболее эффективным методом обучения является игра.

Эта бизнес-игра имеет возможность играть, конструирования и моделирования деятельности, ориентированных на отношения, кооперативные каналов связи с привлечением представителей различных организаций подсистем. Следовательно, процесс обучения развивается не только организационные, но и методологические, игротехнические способности.

Подводя итог анализу интерактивных методов обучения, используемых в рамках программ подготовки руководящих кадров в Германии, следует отметить, что они увеличивают способность сотрудников различных уровней, чтобы определить и структурировать проблемы, сбора и анализа информации, подготовки, при необходимости, альтернативные решения и выбрать наилучший вариант из ряда альтернатив в процессе индивидуальной работы, а также в сотрудничестве с другими сотрудниками. Следует также отметить, что немецкий опыт обучения на основе интерактивных методов обучения все чаще используются в отечественной практике, повышение квалификации специалистов в последние годы [43, 56].

Эти учебные области не являются взаимоисключающими. Организация предоставляет своим сотрудникам с выбором, чтобы удовлетворить потребности различных категорий работников. Каждая организация должна разработать стратегию по повышению квалификации своего персонала на основе долгосрочного плана обучения.

1.3.2. Аттестация как механизм оценки уровня квалификации персонала.

Аттестация - один из самых эффективных и действенных систем управления оценки персонала. Это социальный механизм и людских ресурсов, технология, которая позволяет производить определение навыков и знаний работника; оценка его способностей, деловых и моральных качеств. Аттестация - некоторые законченный, оформленный, фиксированный результат оценки работника. Из определения следует, что сертификация весьма специфическая функция этой процедуры является нахождение пригодности человека к той или иной социальной роли. Кроме того, сертификация должна быть эффективной формой контроля за профессионального роста и бизнес профессиональной квалификации. Признание работника неправомерно его должность влечет за собой постановки вопроса о его переподготовке и передачи на более низкую должность.

Сертификация как социальный механизм выполняет следующие функции:

- Диагностика или оценка, - изучение и оценка деятельности, поведения, личности специалистов к их наиболее подходящего использования;

-прогностическая, которая заключается в выявлении возможностей, способностей работника для дальнейшего роста и улучшения перспектив выяснения каждого отдельного специалиста;

- Коррекция, которая должна определить, какие-либо специальные события или конкретные направления работы, чтобы изменить некоторые элементы деятельности и поведения специалистов;

- Образовательные - влияние на личностных качеств работника, особенно его мотивационная сфера.

Знание и учет этих функций позволяет разрабатывать системы сертификации в организации, чтобы избежать односторонней оценки производительности сотрудников и относиться к ним в диалектическом единстве, синергетической целостности. Это также способствует и опора на принципах открытости, коллегиальности, оценка целостности системы профессиональной деятельности, обеспечивая объективное отношение к персоналу в процессе сертификации.

При сертификации необходимо оценивать объективные результаты профессионального труда, соблюдение результате его трудовых норм и стандартов, которые появляются в мастерстве и оригинальности, оригинальность результата его труда проявляется в работах. Эта точка зрения предполагает, системно-комплексный подход при рассмотрении уровня профессионализма персонала в процессе сертификации. Профессионализм предполагает высокий уровень компетентности, сформированной на уровне производственной модели личной деятельности и профессионально важных качеств, высокий уровень навыков и умений персонала. При разработке системы служебной организации целесообразно принимать во внимание рекомендации А. К. Марковой, которая предлагает ряд сертификационных единиц. Это - профессиональная компетентность; (эффективность профессиональной деятельности, профессиональных навыков, профессионального мышления, умение работать в экстремальной ситуации, способность противостоять неблагоприятным профессиональных факторов и др.)

социальной коммуникативной компетентности (профессиональное общение, формы профессионального сотрудничества, конфликтоустойчивость, и т.д); личные компетенции (профессиональные мотивы, стремления, ожидания, удовлетворенность работой); индивидуальная компетентность (мотивация и способность к саморазвитию, самопроектированию, самокорректирующиеся, самосохранения, стресс, положительная динамика производительности.).

Практическая для применения представляется и рекомендации А. К. Маркова четко определить и описать требования к каждой квалификационной категории для каждого аттестуемого специалиста четкое представление о том, что профессиональные и психологические качества, которые он должен обладать, чтобы получить ту или иную новую квалификационную категорию. Если качества, необходимые для различных уровней профессионализма, и могут быть представлены в количественном отношении, то целесообразно построить профиль квалификации специалиста. научные и теоретические положения, перечисленные выше, были переведены на практическое развитие сертификации листов для всех категорий персонала, участвующего в сертификации [46, 123].

С А.К. Марковой и согласовал ряд других исследователей, которые считают, что определенный интерес для местных организаций предоставляется по персоналу attestovaniya зарубежный опыт. В ряде западных авторов работ требования к сертификации, существуют схемы сертификации, формы эксплуатационных характеристик, атрибутов, на которых оценка персонала. Он выделяет три группы аттестации: отражающие профессиональные качества, личностные качества и умение управлять персоналом, т.е. способность взаимодействовать с внешней средой. Это разделение позволяет наиболее полно и точно оценивать системный сотрудник аттестационную [47 до 317].

Американские эксперты в схемах управления людскими ресурсами предлагают аналогичные исследования персонала с использованием методов

бланковых опросов научно-исследовательские способности и профессиональные наклонности с центрами оценки (ЦО). Такие центры оценки в США выполняют сразу несколько задач, а именно:

- Осуществлен отбор кандидатов на работу в организации, идентифицирует сотрудников с потенциалом для дальнейшего развития;
- Оценка потребностей для развития и совершенствования управления качеством руководителей, и многое другое.

Принципы оценки центров, которые повышают точность и prognostichnost являются:

- Создание системы оценки, ориентированной на решение конкретных задач организации;
- Характеристики и философия организации;
- Использование сложных методов, соответствующая задача

- Оценка в ходе исследования оценивали реальное поведение теста;
- Оценка каждого испытания проводится несколькими экспертами независимыми оценщиками.

Обзор исследований в определении критериев профессионализма персонала в оценке предполагает, что выделенные на основе формализованного анализа группы эмоциональных и психологических черт личности является основой для более углубленного изучения профессионально важных качеств организации персонала, определение их профессиональной деятельности. Принимая в качестве основы для оценки успешности их деятельности эти качества, можно определить автора ряда профессионально важных качеств и способностей, и выделить их в качестве индикаторов уровня профессионализма сотрудников организации для формирования модели профессионализма.

Создавая систему оценки, важно ответить на два вопроса: что измерять и как измерить? Анализ подходов к организации сертификации персонала автором показали возможность использования различных методов оценки и аттестации специалистов для выполнения главного условия, т. е. обоснованной целесообразности и полезности должности, относительно которой проводится аттестация, подразделения и службы, в штат которой включена эта должность, обоснованность структуры органа управления.

В настоящее время существует множество методов оценки персонала. В литературе имеются ссылки на предложение принять во внимание его оценку двух качеств до нескольких десятков, сотен или даже тысяч личных и профессионально важных качеств и способностей. Это может вызвать различные формы и методы оценки важных профессиональных и личностных качеств и навыков (счета тяжести деловых и личностных качеств Н. Величко и др.). Определение качества, которые способствуют успешности профессиональной деятельности, - это довольно сложно. история

управление персоналом располагает информацией о выделении двух качеств. Польский ученый Дж Зелинский подчеркивает такие качества, как способность завоевать доверие и широким кругозором. Британские эксперты в области управления Вудок М. и Д. Фрэнсис упомянул 11 качеств, которые способствуют эффективному управлению: возможность управлять разумные личные ценности, четкие цели, сосредоточившись на постоянном личностного роста, навыки решения проблем, креативность и умение к инновациям, способность влиять на других людей, знание современных управленческих подходов, умение обучать и

развивать подчиненных, способность формировать и развивать эффективные рабочие группы [49, 36].

Исследователи И.С. Мангутов и Л. И. Уманский на основе теории роли личности изолированных 18 различных черт личности [50, 23]. Обзор был основан на модели эффективности управления Кац, который считал основной характеристикой высших лидеров развития их концептуального мышления, среднего - способность обеспечить адекватные мотивации исполнителей и психологический климат, а ниже - детальное знание технических аспекты задач. Р. Калпана в сочетании 37 профессионально важных качеств и навыки в трех основных

групп - аналитические, социальные, эмоциональные и психологические. Наличие или отсутствие этих качеств в отдельных сотрудников в процессе аттестации определяется различными методами оценки. В разных странах разные методы дается определенное предпочтение. Например, тесты на способности Франции предпочтение по сравнению с 49%, тест на личность - в 42 центрах оценки - в 19%. В Англии, соответственно - 70, 64 и 39%. Надежность этой оценки определяется следующим образом: центры оценки - 70%, профессиональные психодиагностика, тесты способностей - 50 - 60% [51, 69].

В настоящее время она стала популярной упражнения, групповые специальные задания, четко описывающие процесс их реализации подвергает конкретные деловые навыки и способности. Кроме того, традиционно используются психологические тесты личности. Такие методы оценки персонала могут быть использованы для аттестации сотрудников любой организации. В процессе сертификационных процедур, проведенных работ по анализу результатов практической работы экспертов, определены требования к самой аттестационной деятельности, а затем описал деятельность, переданные с критериями оценки. Эта процедура оценки осуществляется с помощью методов психодиагностики. Набор психодиагностические процедуры включают в себя:

- а) тесты для оценки личностных качеств
- б) тесты для оценки психологических качеств, интеллектуальных и управленческих способностей
- в) тест "модель управленческой сетки" для менеджеров
- г) организационный тест "почтовый ящик"
- д) краткий ориентировочный тест

Процесс сертификации также включает в себя групповые упражнения, медицинское обследование и обсуждение результатов психодиагностических

исследований аттестованных. Окончательный доклад эксперта состоит из выяснения уровня существующей структуры и организации профессионалов

анализа данных каждого отдельного аттестацией. В результате, мы оценили ряд характеристик сотрудников, определяется наличием тех или иных важных профессиональных и личностных качеств и навыков.

Также необходимо обратить внимание на комплексный подход к процедуре сертификации, обеспечивая комплексную оценку степени, в которой специалист пост, получение прогностической информации с точки зрения профессионального развития отдельных сотрудников, получение исходной информации для дальнейшей работы по улучшению работа с персоналом в организации. Тем не менее, автор отмечает сложность технологической поддержки сертификации задействованного персонала, большой продолжительности процедур сертификации, что само по себе платит значение сертификации для успешной деятельности [54, 205].

В заключение я хотел бы сделать следующие выводы:

1. Внутренний и международный опыт показывает, что одним из основных условий для формирования успешного профессионального персонала (честный, компетентный, дисциплинированный) является строгое соблюдение принципа отбора и продвижения специалистов на основе объективной оценки их пригодности , В связи с этим, создание системы оценки персонала трудно переоценить, так как она позволяет решить эти проблемы.

2. Одним из наиболее эффективных форм оценки персонала является сертификация в качестве средства контроля за профессионального роста и деловых навыков специалистов, а также форма оценки уровня профессионализма и профессионально важных качеств и навыков, их оценки (гистограмма, ранг и так далее.). Уровень экспрессии профессиональных качеств специалиста должны быть нормализованы модель профессионализма организации. профессиональная модель должна содержать несколько уровней оценки: желателен, допустимые и недопустимые.

3. Система сертификации можно считать по-настоящему эффективной, если она успешно выполняет следующие задачи:

- Установление соответствия специалистов на должности;
- Подтверждение и присвоение квалификационных категорий;
- Выявление резервов и перспектив использования персонала потенциальных возможностей;
- Определение степени необходимой подготовки.

4. Оптимальная основа для обеспечения эффективности персонала процесса аттестования разрабатывает четкие, основанные на фактических данных и адаптированы к потребностям организации системы сертификации, определение его структуры и содержания.

5. Эффективность процесса сертификации в качестве комплексной, документированной оценки квалификационного уровня профессионализма и продуктивности персонала организации во многом определяется как содержание, которое вкладывается в него, и нынешней системы, порядок ее осуществления.

Успешная сертификация способствует последовательной и полной реализации функций всех четырех этапов: аттестования подготовительных, организационных, прямых и конечных. Особенно важна процедура непосредственно встречи оценочной комиссии, которая является основой всего процесса оценки. Заинтересованные мотивированы, чтобы участвовать в процессе персонала аттестования вносит свой вклад в документ в виде листа самооценки. Опыт сертификации показывает, что именно в этом направлении следует идти дальше развивать процесс оценки.

1.3.3. Значение повышения квалификации персонала

Сегодня передовые технологии производства компании все больше совершенствуются и обновляются. Многие предприятия продолжают внедрение новых технологий. В связи с этим, она требует постоянного переобучения профессионального потенциала сотрудников. качество требований навыков растет с каждым днем, так что работники предприятий заинтересованы в этом, не менее руководство.

Многие производственные предприятия осуществляют переподготовку своих сотрудников, либо самостоятельно, приглашая его к специалистам в различных областях специализированных учреждений в их стенах, или отправить своих сотрудников на различные курсы и семинары, в то время как в полной мере оплачивать их стоимость. Конечно, есть много, как специализированных учреждений для повышения квалификации, как государственные, так и частные школы, проведение курсов и семинаров по совершенно разные и всех возможных направлений и профессий. Начиная от производства и заканчивая прибыльных сделок и услуг, современные учебные заведения, стремящиеся найти подход к каждому из его ученика. Все они, конечно, не следуют растущие потребности работодателей за вторжение новейших технологий. В их распоряжении квалифицированные преподаватели - ведь именно от них зависит все качества

подготовки специалистов и дальнейшую работу переквалифицировался персонала. И поэтому в классе уделяется столько внимания,

Практическому обучению в курсе. Многие учебные заведения для повышения квалификации осуществляется как очных курсов и семинаров, а также практика дистанционного обучения. Дистанционное обучение является особой формой образования в переподготовке. Это осуществляется с помощью интерактивных функций, а именно: по электронной почте, через которую производится доставка в учебные материалы, а также всевозможных блогах и форумах. Сегодня дистанционное обучение является очень популярным, так как он имеет ряд преимуществ по сравнению с очного прохождения курсов повышения квалификации. С помощью дистанционного обучения снижается, обеспечивая затраты на обучение, поскольку он устраняет необходимость в аренде помещений для обучения, а также не нужны поездки в места работы. В связи с этим становится возможным проводить тренировки с большим количеством студентов, чем если бы отнести к классам в специализированных областях. А также повышает уровень качества образования за счет современных технологий и весьма информативных онлайн-библиотек. Многие компании предпочитают создавать на собственных удаленных центрах своей организации переквалификации своих сотрудников, потому что это выгодно как с экономической точки зрения, так и с точки зрения качества обучения. Все студенты в конце концов, чтобы пройти курс обучения и прохождения конкретного экзамена или теста выдается диплом или свидетельство об окончании обучения с целью повышения квалификации по выбранной специальности.

Конечно, в эпоху развивается и совершенствуется технология, каждому человеку необходимо улучшить свои навыки и способности, а также приобрести знания и новые сферы деятельности. Тем более, что это очень просто благодаря всем видам учреждений для переподготовки, предлагающих разнообразные курсы и семинары в различных областях и отраслях промышленности. Таким образом, вы должны стремиться улучшить свои навыки и, несомненно, получить новый, потому что мир не стоит на месте. Таким образом, изучение теоретических аспектов проблемы показало, что развитие персонала играет фундаментальную роль в эффективном функционировании организации.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ФИЛИАЛА ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

В последние годы наблюдается некоторое оживление в некоторых секторах экономики. В их число входят страховой бизнес, который сегодня является одним из наиболее быстро растущих. Несмотря на политическую и экономическую нестабильность, многие страховые компании неуклонно растут и повышают свой потенциал. Существует растущая и проникновение на российский финансовый рынок для иностранных страховых компаний через открытие на территории России их офисов, а также создание предприятий с участием иностранного капитала. Одной из таких компаний является ОАО «Росгосстрах» в Томской области. В условиях возросшей конкуренции, руководство страховой компании должно уделять больше внимания не только для удовлетворения своих оперативных потребностей, но и вычислять и следить за их стратегическими интересами в долгосрочной перспективе. Создать оптимальные условия для увеличения капитала может только реализация политики повышения профессионального уровня сотрудников и развитию их деловой карьеры. Рассмотрим процесс оптимизации практики по повышению квалификации персонала в страховой компании в качестве примера ПАО СК «Росгосстрах» Томской области.

2.1 Характеристика организации ПАО СК «Росгосстрах»

Страховая компания ПАО СК «Росгосстрах» - одна из самых динамично развивающихся компаний, зарекомендовала себя надежным и ответственным страховщиком для многих клиентов.

ПАО Страховая компания «Росгосстрах» имеет многолетний успешный опыт работы. Основанная в феврале 1992 года в качестве преемника государственных монополий РСФСР, который был создан в 1921 году Росгосстрах - крупнейшей в России страховой компании.

Уставный капитал ПАО СК «Росгосстрах» - 1238 млрд руб ..

Перестраховщиков группы компаний ПАО СК «Росгосстрах» являются лидерами международного рынка перестрахования с необходимым баллом: Трансатлантический Re (Франция), SCOR (Франция), Swiss Re (Швейцария), GE Frankona Re (Германия) и другие. Часть ответственности, помещенной в крупнейших российских страховых и перестраховочных компаний.

Данил Хачатуров вошел в число лучших менеджеров России «Топ-1000» и 1-е место среди руководителей страховых компаний в рейтинге Ассоциации менеджеров России.

ПАО Страховая компания «Росгосстрах» - крупнейшая в России страховая компания, которая способна оказывать существенное влияние на формирование страхового рынка. Надежность была подтверждена рейтингом "А ++" (высокий уровень надежности с позитивными перспективами компании), которое было присуждено в 2009 году авторитетным агентством «Эксперт РА».

Надежность и стабильность компании подтвердило рейтинг "А ++", присвоенный компании рейтинговым агентством «Эксперт РА», а также победитель номинисii "доверие бренд".

На 21 мая 2013 года состоялась торжественная церемония российской общественной премии в области страхования "Золотая Саламандра" Росгосстрах получил пять наград в различных номинациях. Таким образом, сегодня РОСГОССТРАХ держит самую богатую коллекцию среди отечественных страховщиков - 32 статуй, обозначающее высшее признание достижений профессионального сообщества. Среди них - уникальны, как "страхование сообщества Elite» и приз «За формирование традиций российской безопасности и развитие страховой культуры в России."

ПАО Страховая компания «Росгосстрах» вошла в «Рейтинг деловой репутации российских компаний», составленный социологической службой ВЦИОМ. В рейтинге "банков и финансовых компаний" соседей "Росгосстрах стал Сбербанк, Внешторгбанк, Райффайзенбанк и другие» капитал »промышленности.

На сегодняшний день "Росгосстрах" Группа компаний представляет собой вертикально интегрированный холдинг. Он состоит из ОАО "Росгосстрах" Холдинговая компания "Росгосстрах", трех основных регионах (Москва и Московская область, Республика Татарстан и Башкортостан), а также семь региональных центров управления бизнесом. Они объединяют 79 национальных, провинциальных и региональных отделений, в 2700 агентств, страховых отделов и специализированных центров урегулирования убытков в стране.

Росгосстрах - единая структура, в которой все узлы имеют общую цель, работая под единым брендом, единый план, и в соответствии с общими стандартами. Это постоянно развивающаяся система, обладающая уникальной корпоративной культурой и профессиональным опытом. В компании работают более 97000 человек, в том числе более 60000 агентов.

Группа компаний «Росгосстрах» имеет лицензии на осуществление практически всех видов страхования. Росгосстрах - единственная группа страховых компа-

ний, которая имеет сеть филиалов, сравнимую по масштабам с Почтой России и Сбербанком России.

Росгосстрах - абсолютный лидер в СТР и страхование имущества граждан, как с точки зрения премий, а количество контрактов, лидер по объему активов и объему страховых резервов среди классической собственности страховых компаний (страхование нежизни), является лидером в области страхования юридических лиц. Компания имеет почти 30 миллионов клиентов и физических лиц около 150 000 корпоративных клиентов. Среди наших партнеров и клиентов, таких крупных структур, таких как: "Связьинвест", "Сбербанк", "Рособоронэкспорт", "Росавиакосмос", "Внешторгбанк", "Почта России", "Газпромбанк", РТС, "Илим Палп". Правительство России доверяет системе Росгосстрах участвуют в самых важных программ федерального и регионального уровня.

По данным на конец 2014 года «Росгосстрах» занимает 2-е место среди крупнейших страховых компаний (рисунок 3.2).

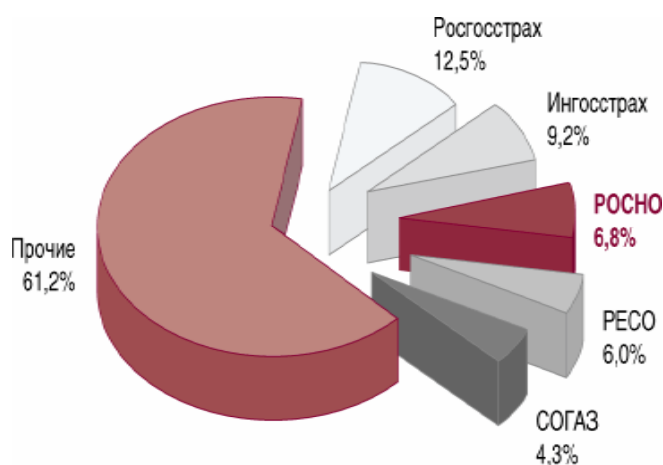


Рисунок 3.2. Доля компании «Росгосстрах» на рынке страхования

Ключевыми направлениями деятельности «Росгосстрах» являются медицинское страхование, автострахование и страхование имущества (рисунок 3.3). Сбалансированный, распределенный портфель является дополнительным фактором надежности и стабильности. Страхование противоправных интересов не допускается.

Не допускается страхование убытков от участия в играх, лотереях и пари.

Не допускается страхование расходов, к которым лицо может быть принуждено в целях освобождения заложников.

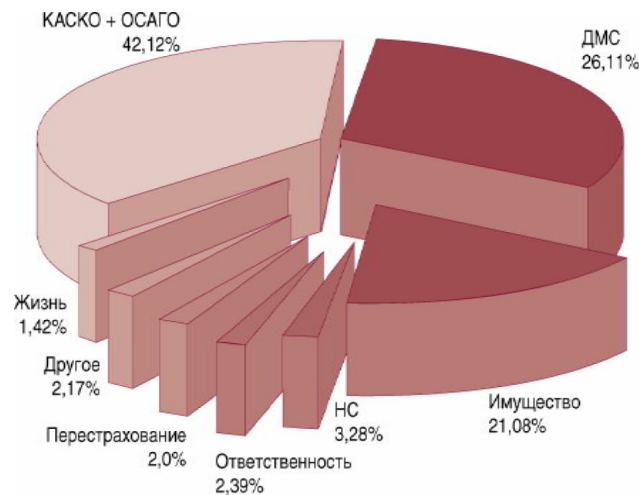


Рисунок 3.3. Деятельность компании «Росгосстрах» в процентном соотношении.

В «Росгосстрахе» существует специальный департамент, отвечающий за качество обслуживания клиентов.

Задачи департамента:

1. Обучение персонала клиентоориентированным подходам;
2. Исследование качества обслуживания клиентов подразделениями «Росгосстрах» с последующим внедрением стандартов качества;
3. Анализ существующих бизнес-процессов обслуживания клиентов и формирование предложений по их оптимизации;
4. Работа с жалобами клиентов.

Миссия «РОСГОССТРАХ»:

- Предоставлять клиентам страховые услуги самого высокого качества.
- Находить индивидуальный подход к каждому клиенту и неукоснительно выполнять взятые на себя обязательства.
- Поддерживать финансовую стабильность с учетом принимаемого риска и ведения эффективного бизнеса.
- Способствовать атмосфере профессионализма и лояльности работников, предоставляя им возможность для профессионального роста и признания.
- Придерживаться наивысших этических и моральных принципов.

Основными принципами работы «Росгосстрах» являются индивидуальный подход к каждому клиенту и неукоснительное выполнение всех взятых на себя

обязательств и, именно поэтому, в 2013 году в компании были установлены новые международные стандарты качества обслуживания клиентов.

2.2. Организация кадровой работы филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.

Кадры являются самой большой ценностью компании. Кадровая политика определяет философию и принципы, реализованный руководством компании по отношению к человеческому капиталу. Она является частью политики организации и должна соответствовать концепции ее развития.

Цель кадровой политики ОАО «Росгосстрах» в Томской области - создание системы управления персоналом, которая основывается, главным образом, не на административных методах, а также экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на сближение интересов с интересами работника организация в достижении высокой производительности, улучшения бизнес-процессов, получения лучших экономических показателей организации и отрасли в целом страхования.

На протяжении всего периода филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области разработал стройную систему работы с персоналом. Подбор, расстановка, обучение, повышение квалификации персонала - это было там, в будущем останется основным элементом в формировании производственных отношений в компании.

Работа с персоналом ведется в соответствии с концепцией политики общественного персонала, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 26 июня 1995 г. N 610 "Об утверждении Положения об образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования (обучение) специалистов ". Филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области основная работа с ней персонала, задействованного в такой структурной единицы в качестве подбора персонала и отдела обучения. Цели работы структурных подразделений являются производными от его имени.

Основными задачами кадровой службы в филиале:

- проведение активной кадровой политики;
- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;
- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов;

- тесное взаимодействие с административным отделом в вопросах охраны труда, медицинского обслуживания, социальной защиты отдельных категорий работающих.

- эффективное использование потенциала работников, которое включает планирование и совершенствование работы с персоналом, поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Компания провела систематическую работу с персоналом, с резервом для увеличения позиции, которая базируется на организационных формах, таких как подготовка кандидатов на должности продвижения по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и обучения в соответствующих местах.

Работа с персоналом в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области управляет квалификации работников, подбор и обучение персонала, мотивации труда, контроля и оценки работы персонала. Эти функции кадровых служб будут обсуждаться более подробно в следующих разделах диссертации.

Отделение ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области имеет свою кадровую политику. Ее принцип: «Лучший персонал - лучшая организация, лучшая организация - лучший персонал."

Компания выбирает сам персонал по следующим критериям: честность, предприимчивый, высоко профессиональные, честные и приверженность идеям организации. Отделение ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области считает, что основным критерием при работе с персоналом справедливого обращения всех своих сотрудников, независимо от пола, социального статуса и семейных отношений.

2.2.1. Анализ состава и структуры персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области

Списочная численность работников в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области на конец 2015 г. составляет 104 человека. Из них 5 чел. – руководители, 20 чел. – начальники отделов, 1 чел. – ведущий менеджер, 12 чел. – главные специалисты, 66 чел. специалисты, 526 чел. – страховые агенты и консультанты. Возрастной состав коллектива компании на протяжении его существования практически не менялся. Так, на конец 2015г. работники до 30 лет составляли 47,9%. Среди страховых агентов, которые непосредственно занимаются продажей страховых полисов, молодежь составляет около 60%. На протяжении всей истории существования компании кадровая политика была и остается молодежной.

Главой филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области является директор, в подчинении которого находятся административно-хозяйственный отдел,

отдел подбора и подготовки персонала, отдел медицинского страхования, отдел корпоративных продаж, отдел агентских продаж (ритейл), отдел партнерских продаж, отдел урегулирования убытков. Каждый отдел возглавляет начальник, имеющий в подчинении главных и ведущих специалистов, а также страховых агентов. Социальной сферой в компании руководит заместитель директора по общим вопросам.

Таким образом, при оценке состава и структуры численности работников организации можно сделать вывод о том, что в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают молодые работники, большое внимание уделяется повышению квалификации кадров.

Все это свидетельствует о том, что в организации уделяется большое внимание повышению образовательного уровня работников.

2.2.2. Технология подбора персонала филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области

Подбор персонала - это деятельность, которая обеспечивает успех компании. Этот процесс должен осуществляться с использованием соответствующих инструментов. Специальный справочник "Технология и подбор персонала инструменты» в филиале разработан для успешного подбора персонала.

Цель этого документа - предоставить простые и удобные инструменты, чтобы эффективно продавать набор сотрудников (агентов). Руководство помогает распределять ресурсы таким образом, что процесс отбора кандидатов был необходим как можно более простым, и столько же времени, как это возможно, чтобы дать наставничество и другие административные обязанности.

Инструментарий включает в себя централизованную систему набора. Принятие стандартизированной формы, определяя этапы интервью и интервью форм оценки, которые заполняются на кандидатов, позволяют вербовщиков эффективно выбирать успешных кандидатов для компании. При работе с кандидатами при условии, стандарты общения с обеих сторон.

Прежде чем определить, является ли филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области офицерский подходы, необходимо четко понимать, как и что он будет делать на работе. А потом, на основе своих обязанностей, определение требований к его профессионализму.

Обучение сотрудников определяется двумя документами: описание работы и профиля позиции.

За высокое качество персонала своих обязанностей в компании разработаны должностные инструкции для каждой категории работников, которые отражают общие положения, требования к знаниям, обязанности, права, обязанности и требования к профессиональной подготовке для различных категорий работников.

При приеме на работу персонал должен ознакомиться с перечнем должностных требований к работнику. Таким образом, при приеме на работу в определенной позиции устраняется, как только часть кандидатов, которые не соответствуют указанным выше требованиям и кандидат читает описание работы получает более конкретное представление о том, что он столкнется в своей работе.

Системная работа по подбору, расстановке, подготовке кадров и формированию стабильного коллектива является одним из слагающих факторов успешной деятельности филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.

Процесс подбора в филиале систематизирован и разбит на этапы (приложение А):

- Анализ потребностей подразделений в персонале;
- Формирование требований к кандидатам;
- Размещение информации о вакансии;
- Телефонное интервью;
- Первичное интервью;
- Тестирование/ассесмент кандидата;
- Заключительное собеседование.

Анкетирование, методы испытаний, процедура assessmenta - стандарт для всех кандидатов, который позволяет сравнивать кандидатов друг с другом.

Все этапы взаимосвязаны. Каждому кандидату предоставляется подробный и глубокий работу. Такой подход позволяет систематизировать и анализировать информацию на всех этапах работы с кандидатами и оперативно реагировать на кадровые потребности Компании.

Персонал - один из самых сложных моментов в работе отдела кадров филиала ПАО СК «Росгосстрах» В Томской области. Есть очень много вопросов: где искать новых сотрудников, как выбрать кандидатов и по ошибке не нанять работника, который не только не будет работать хорошо, но сделать путаницу в рабочем со- трудников, которые уже созданы команды.

Наиболее популярными источниками привлечения персонала на вакантные должности являются сотрудниками своих компаний и экспертов. Этот вариант найма

ряд преимуществ по сравнению с другими: например, работник предприятия уже хорошо известен, можно судить по ее вкладу в дела организации. Продвижение работника есть стимул для остальных сотрудников. Другой популярный метод научных работников является обращение к государственной службе занятости.

Внутренние средства привлечения персонала:

- Объявления в офисах компаний - размещение объявления с описанием работы, модули, листовки в филиалах и других средств массовой информации в доме для привлечения персонала;

- Предоставление персонала для выдвижения;

- Рекомендации сотрудников, клиентов, филиал - в этой ситуации, сотрудник или клиент компании рекомендует, чтобы любой знакомый или по отношению к определенной позиции.

Внешнее участие сотрудники средств массовой информации включают в себя:

- Объявления о приеме через средства массовой информации (телевидение и радио вещания) и рекламных компаний. В этой ситуации, она может быть запущена линия объявление о поиске сотрудников в компании. Организации, участвующие в сфере занятости (Пункт обмена валют, консультационные центры, агентства занятости) фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних компаний, за отдельную плату;

- Веб-сайты в нужное поле, в этом случае работу по поиску необходимого персонала (размещение объявлений на специальном сайте, доска объявлений.). Объявление о поиске сотрудника помещается в секции, соответствующей данной сфере деятельности;

- охотники за головами фирмы - конкуренты браконьерство квалифицированных сотрудников из других компаний;

- Социальные и специальные мероприятия (ярмарки вакансий, выставки, фестивали) - деятельность (отраслевые, тематические, специализированные), направленные на презентации компании, чтобы привлечь определенные категории заявителей (например, ярмарки вакансий для студентов, выставка для профессионалов в области страхования и так далее.) ..

- Промоакции по привлечению агентов – раздача на улицах города и в местах общественного пребывания листовок, брошюр с описанием вакансии.

- Поиск среди выпускников высших учебных заведений, а также рекомендации друзей и знакомых, использование базы данных.

Процесс подбора персонала в филиал ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области включает следующие этапы:

- определение вакансии
- поиск кандидатов
- отбор подходящих кандидатов

На первом этапе четко определены требования, которые указаны в объявлении о приеме на работу: обязанности, квалификационные требования к личным качествам и требованиям возраста (если это применимо), заработной платы и условий труда.

В первоначальных кандидатов скрининга предлагают заполнить анкету (Приложение Б). Во время допроса, кандидаты должны предоставить удостоверение личности и поддержки личных данных и опыта работы. На данном этапе соответствующие профессиональные навыки и опыт требованиям позиции кандидата.

Наиболее подходящим для профессиональных навыков, знаний и опыта приглашаются на собеседование. В последнем интервью, специалист подбора и подготовки персонала, а также заинтересованы в рассмотрении коллективного мнения, принимает решение о принятии кандидата на работу.

После того, как кандидат заключает трудовой договор с компанией, отдел специалистов по подбору и обучению персонала обсуждает с новой программой сотрудников своих дальнейших действий по профессиональной подготовке. Новый служащий должен быть включен в списки учебных программ и начать курс. Кроме того, учебный центр был организован и проведен новый подготовки специалистов и руководства планируются и осуществляются меры по адаптации к новой специализированной компании.

2.3. Управление квалификацией, подготовка, обучение персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области

2.3.1 Необходимость обучения персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области

Невозможно говорить о преимуществах обучения, если это не приводит к улучшению в компании в целом, то есть, не является средством для достижения стратегических целей компании, таким образом, ключевые вопросы подготовки персонала отдела компании должен быть вопрос о том, как влиять на объем продаж страховых продуктов, чтобы улучшить их качество, как избавить себя от непроизводительных затрат и максимизации эффективности.

В этих условиях компании укрепить свою собственную позицию выбирает стандартный способ обеспечения выживания: расширяя спектр своей работы, поднимает на работу универсальных менеджеров, которые могут активно продавать любые области страховых продуктов; ориентированных на работу с наиболее "продвинутых" и сильных страховых компаний

Основная цель компании - быть готовыми к любым возможным изменениям и вести свою работу так, чтобы конечные результаты их работы минимально зависят от местных колебаний спроса на страховом рынке. В таких условиях становится особенно важным не только Межфирменная сотрудничества, но и подход ориентированных на клиента, направлены не только встретиться, но и на формирование потребностей клиентов.

Продавец роль очень важна. Она расширяет поверхность контакта между компанией и рынком, он находит новых клиентов, это приносит стратегию с внешним миром. На сегодняшний день больше, чем необходимо для достижения осведомленности всех сотрудников компании своего личного интереса (не только в материальном смысле). Часто это происходит из-за недостаточной подготовки продавцов в ряде компаний, некоторые способы продвижения продукции / услуг не используются.

Таким образом, потребность в обучении достаточно очевидна, и многие компании уже провели или сделать это через регулярные промежутки времени, однако, результат не всегда осязаемые или несуществующим.

Корпоративное обучение персонала часто называют как хорошо спланированный систематический процесс, который должен быть надлежащим образом подготовлены и принимать во внимание в то же время ряд факторов. Система корпоративного обучения в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области, направленных на развитие организации, а не только его отдельные сотрудники. Корпоративное обучение - это удовлетворение потребностей в подготовке кадров в соответствии со стратегическими целями компании, ключевой процесс для управления эффективностью и распространения знаний в компании. корпоративное обучение концепция компании напрямую связана с концепцией управления знаниями, эффективность которых, в свою очередь, предполагает наличие корпоративной культуры, основанной на принципах непрерывного образования.

Концепция непрерывного образования в организации - это современная система взглядов на образовательную практику, провозглашающей обучение

человеческой деятельности в качестве неотъемлемой и естественной частью его образа жизни в любом возрасте. Он предусматривает необходимость завершения новых шагов образовательной лестницы, рассчитанных на все периоды взрослой жизни. Поскольку основной целью непрерывного образования рассматривается жизнь, обогащая личный творческий потенциал.

Непрерывное образование - это целостный процесс, который обеспечивает поступательное развитие творческого потенциала личности и его полного обогащения духовного мира. Она состоит из ряда этапов повышения специально организованной тренировки, давая его человеком чистые изменения в социальном статусе.

Учитывая важность процесса непрерывного образования в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области, необходимо иметь в виду, что успех процесса обучения зависит от успешности каждого учебного мероприятия. Для того, чтобы учебные мероприятия были более успешными, важно точно представлять: цели и тип программы обучения; особенно коммуникативный процесс студентов и преподавателей; Специфика деятельности педагога, работающего с взрослой аудиторией; наиболее отличительной настройки аудитории.

2. 3. 2 Тренинг как средство повышения квалификации филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области

В международной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного обучения в качестве учебного пособия. Корпоративное обучение решает проблемы как индивидуального развития персонала и развития организации в целом, о чем свидетельствует следующее: корпоративное обучение приоритетов, его направленность и содержание зависят от уровня текущих и будущих целей компании; роль и место корпоративного обучения, подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в компании: поддержка инновационной ориентации или подготовки. Корпоративное обучение отрасль поддерживает характер, направленный на повышение эффективности работы персонала, организация обслуживает потребности эффективности управления; с точки зрения организационных изменений корпоративного обучения выступает в качестве инструмента трансформации, направленной на развитие компании, обслуживает потребности компании в управлении изменениями. Корпоративное обучение, стимулировать и поддерживать организационные изменения, имеет инновационный характер. Обучение также используется как средство для контролируемо изменить существующий опыт - как сотрудников и компании в целом.

Во время обучения учителя преподают практические методы ведения переговоров, презентаций продукции и коммуникации с клиентами. Исследование по вопросу подготовки не займет много времени и носит чисто практический характер. Согласно результатам опроса сотрудников, интерес к предмету обучения выглядит следующим образом: Маркетинг, 5% Связь 7%, по команде 8%, переговоры-9% Управление 13 HR%, финансы, 14%, общее управление 16%, продаж на 20%.

Следует отметить, что основное различие между бизнес-обучения от традиционного семинара - активных участников обучения. Кроме того, основной акцент делается не на разработке теоретических законов, а также на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе. Специальные упражнения имитации реальных ситуаций, что позволяет студентам не только обсудить общие эффективные методы, но и попробовать их в режиме деловой игры, ролевых упражнений или учебных заданий. Высокий уровень активности студентов бизнес-обучения является существенным преимуществом.

Основная цель обучения в отрасли является развитие профессиональных навыков управления в области продаж страховых услуг; повышение эффективности продаж за счет повышения коммуникативной компетентности участников и мастер-эффективных методов продаж страховых продуктов.

Система корпоративного обучения филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области с участием всех категорий персонала, и она была четко ориентирована не только на текущие потребности предприятия, но и стратегические цели.

2.3.3. Система обучения персонала филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области

В филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области традиционно проводится целенаправленная работа по обучению сотрудников. Главной задачей в работе центра подбора и подготовки персонала совместно с руководителями структурных подразделений является проведение всех форм и методов работы с сотрудниками, а также моральная и материальная мотивация и стимулирование их труда.

Особенности системы обучения:

- Обучение носит системный, комплексный характер.
- Обучение охватывает три канала продаж: отдел агентских продаж (ритейл), отдел партнерских продаж, отдел корпоративных продаж.
- Система обучения носит пролонгированный характер.

- В систему обучения включены несколько этапов. Периодичность этапов зависит от целей обучения и от количества навыков, которые необходимо сформировать у сотрудников.
- Обучение предоставляется как для продавцов, менеджеров, так и сотрудников отдела урегулирования убытков, отдела подбора и подготовки персонала.
- Система обучения в агенском блоке напрямую связана с карьерным ростом сотрудников.
- Система обучения в корпоративном блоке напрямую не связана с карьерным ростом, а связана с наращиванием необходимых навыков для выполнения конкретных задач.

Количество сотрудников прошедших обучение в 2015 г. составило 35 человек, из них 25 чел. отдела агентских продаж; 5 чел. отдела корпоративных продаж, 3 отдела партнерских продаж, 2 чел. отдела урегулирования убытков.

Система обучения в компании разделена на пять этапов: обучение базовым навыкам, обучение специальным навыкам, обучение навыкам наставничества, обучение навыкам оперативного управления, обучение навыкам повышения личной эффективности.

Первый этап (для новых сотрудников без опыта работы) состоит из четырех курсов обучения. Продолжительность первого курса– 5,5 рабочих дней

(35 часов), в т. ч: лекции 9 часов, отработки по продуктам 7 часов, тренинги 15 часов, тестирование, вручение сертификатов 4 часа. (приложение В)

Продолжительность второго курса составляет три дня (20 часов), из них лекции 10 часов (50%), тренинги 10 часов (50%).

Третий и четвертый курс самые длительные по продолжительности. Третий курс 6 дней (40 часов), из них лекции 10 часов, отработки по продуктам 10 часов, тренинги 17 часов, тестирование 3 часа. Четвертый курс длится 10 дней (80 часов), из них лекции 30 часов, отработки по продуктам 20 часов, тренинги 25 часов, тестирование 5 часов.

Второй этап обучения (для сотрудников прошедших 4 базовых курса обучения) состоит из пяти занятий (5 дней, 30 часов) по темам: Коммуникативные навыки; Управление конфликтами (способы разрешения конфликтов); Типы коммуникаций; Управление проектами; Специфика управления проектами.

Третий этап обучения (для наставников) состоит из трех занятий (3 дня, 15 часов) по темам: Введение в наставничество; Адаптация новых сотрудников;

Функция планирования. Также на данном этапе предусмотрено два тренинга: «Обучение на рабочем месте и полевое обучение», «Мотивация сотрудника на дальнейшее развитие» (2 дня, 10 часов).

Четвертый этап обучения (для менеджеров среднего звена) делится на три занятия (3 дня, 15 часов) по темам: Телемаркетинг; Навыки переговоров; Специфика продаж юридическим лицам.

Пятый этап обучения (для менеджеров высшего звена) состоит из шести занятий (6 дней, 40 часов) по темам: Основные функции и компетенции

Менеджера; Мотивирование персонала; Стили руководства и формирование команды; Эффективное проведение совещания; Тайм-менеджмент.

Основным требованием, обеспечивающим эффективность освоения программ обучения, является мотивация. Материальная мотивация предполагает повышение основного оклада сотрудника, либо начисление премий, бонусов. Нематериальная мотивация заключается в удовлетворении профессиональных амбиций сотрудника путем выдвижения его на вышестоящую должность.

Условиями вступления в новую должность в филиале являются:

Для специалиста:

- Стаж работы не менее 2 месяцев
- Выполнение плана
- Рекомендация руководителя
- Успешное завершение 1 и 2 этапов обучения

Для ведущего менеджера:

- Стаж работы не менее 6 месяцев
- Выполнение плана
- Рекомендация руководителя
- Дополнительно - успешное завершение 3 и 4 этапов обучения

Для главного специалиста:

- Стаж работы не менее 9 месяцев
- Выполнение плана
- Рекомендация руководителя
- Дополнительно - успешное завершение тренингов «Рекомендации» и «Кросс-продажи»

Для начальника отдела:

- Стаж работы не менее 12 месяцев
- Выполнение плана

- Рекомендация руководителя
- Успешное прохождение Assessment-center на соответствие профилю требований к должности
- Дополнительно - успешное завершение тренинга «Навыки наставничества»
- Наличие плана стратегического развития
- Дополнительно - успешное завершение тренингов: «Управленческие навыки», «Навыки личной эффективности руководителя».

Исследуя пути управления квалификацией персонала в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области, нельзя недооценивать тот факт, что с целью оказания помощи в освоении профессии, адаптации, закрепления нового сотрудника в коллективе развивается и совершенствуется движение наставничества. Создано методическое пособие «Наставничество, как фактор успешного управления продажами». Его цель – выстроить технологию наставничества с целью ее внедрения в деятельность продающих подразделений.

Результат внедрения данной технологии – снижение рисков в успешной адаптации и развитии сотрудников, повышение производительности труда, эффективности, профессионализма и заинтересованности сотрудников, повышение успешности руководителя подразделения.

Наставничество является одним из наиболее эффективных способов возвращения, а, главное, удержания успешного персонала, что при современных тенденциях бизнеса является крайне актуальным.

По исследованиям современных специалистов в области стратегического менеджмента, основное конкурентное преимущество сегодня находится в руках тех компаний, которые владеют успешной и лояльной к компании командой. Именно поэтому необходимо «растить» собственных успешных специалистов и уделять пристальное внимание их удержанию в компании.

В свете этого, компания определила в качестве одной из своих стратегических задач развитие системы наставничества. По теории Кодекса оценки, мотивации и развития персонала основной целью наставничества является оказание профессиональной помощи сотрудникам компании в реализации их потенциала, ускорение передачи опыта и формирование профессиональных навыков, повышающих их квалификацию.

Задачи наставничества – максимально полно раскрыть ресурсы наставника и сотрудника, ускорить процесс передачи опыта и формирования навыков, способст-

вующих повышению квалификации. Опираясь на приведенные выдержки из Положения, можно сформулировать цель наставничества: осуществлять квалифицированное сопровождение сотрудника на всех этапах его профессиональной деятельности в компании: с момента его профессиональной адаптации до момента его максимального профессионального и карьерного роста в компании.

Основными направлениями деятельности наставника являются:

- Адаптация сотрудника на новом рабочем месте: новичка или опытного нового сотрудника.
- Обучение сотрудника на рабочем месте: возвращение эффективного продавца или управленца.
- Текущее сопровождение профессионального развития сотрудника: способствование карьерному росту.

Адаптация сотрудника на новом рабочем месте:

Данное направление деятельности решает следующие задачи:

- познакомить сотрудника со спецификой предстоящей деятельности (помочь в совершении осознанного агентского или управленческого выбора, в принятии решения по развитию именно на этой должности);
- познакомить сотрудника с компанией через призму того, как и с кем этому сотруднику будет необходимо взаимодействовать;
- создать условия для детального освоения сотрудником всех предстоящих бизнес-процессов;
- включить сотрудника в работу команды, создать условия для формирования комфортной, безопасной атмосферы сотрудничества нового человека с командой;
- сформировать интерес и уважение к предстоящей деятельности, показать ее престижность и перспективы;
- заложить основы для формирования лояльности к компании.

Обучение сотрудника на рабочем месте:

Данное направление наиболее актуально также в работе с сотрудником, который недавно занимает ту или иную должность. Этот блок работы наставника позволяет перейти сотруднику от количественных показателей накопленных за период адаптации знаний и умений к качественным показателям эффективных навыков. Для этого наставнику необходимо:

- создать условия для практического присвоения полученных в процессе аудиторного обучения знаний и умений;

- вести мониторинг правильности применения и качества этих знаний и умений;
- сформировать уверенность в собственной профессиональной деятельности (создать ситуацию успеха);
- корректировать деятельность сотрудника (помогать минимизировать ошибки (что сделал неправильно, некорректно) и недочеты (что упустил, не сделал вообще));
- поддерживать оптимистичный настрой и мотивацию сотрудника.

Текущее сопровождение профессионального развития эффективного сотрудника:

В наставничестве нуждается не только начинающий или недостаточно успешный специалист. Нельзя оставлять сотрудника, ставшего активным продавцом «наедине с собой». Поскольку сформированная мотивация и уверенность в компании может быстро разрушиться в случае отсутствия грамотного сопровождения сотрудника. Минимизировать наставническое внимание к сотруднику можно лишь в случае 100%-ной уверенности в его самостоятельной успешности и стабильности как профессионала.

Отсюда, можно выделить следующие задачи данного направления:

- осуществлять периодический мониторинг профессиональной деятельности сотрудника;
- выявлять наиболее ресурсные характеристики и «слепые пятна» в деятельности сотрудника;
- способствовать повышению квалификации и возможному карьерному росту сотрудника.

Таким образом, выгоды наставничества для компании заключаются в следующем: снижение затрат на рекрутинг специалистов с рынка, качественное, поэтапное погружение в информационную среду и культуру РОСГОССТРАХ, использование ротации кадров, индивидуальный подход к сотрудникам и как следствие значительное снижение текучести кадров.

Выгоды наставничества для наставника заключаются в расширении компетенций и полномочий; получении дополнительного обучения менеджменту и т.п.; офисных (преимущественно) условиях труда; получении бонусов за успешную деятельность наставляемой команды; возможности существенного продвижения по карьерной лестнице.

Выгоды для наставляемых сотрудников заключаются в том, что каждый сотрудник получает возможность развиваться в рамках стратегии ценностей лидерства в компании; успешно и безболезненно адаптироваться к новым условиям труда, коллективу и специфике деятельности; приобрести в максимально сжатые сроки необходимые для собственной профессиональной эффективности знания и опыт от лучших специалистов, в частности, от руководителей высшего звена; минимизировать время, в течение которого сотрудник выходит на "рабочий уровень" продаж или руководства командой; приобрести четкое видение развития своей карьеры и влиять на это развитие; получать эффективный, ведущий к развитию и «прозрачный» контроль собственной профессиональной динамики и уровня профессиональных навыков; получать поддержку в работе со стороны высшего руководства.

2.4 Опытно-экспериментальное изучение модели повышения квалификации менеджеров по продажам страхового продукта

Модель специалистов корпоративного обучения в сфере страхования по страхованию технологии продаж продукции рассматривается как вариант дополнительного обучения специалистов страховой компании. Целью разработанной модели является улучшение подготовки специалистов в рамках программ страхования для страховых методов продаж, а именно увеличение некоторых конкретных знаний и навыков в этой области.

Эта модель представляет собой структуру взаимосвязанных элементов, которые являются частью единого процесса программ переподготовки для техники страховых продаж. Структура профессионалов корпоративного обучения страховых играют модель включает в себя такие элементы, как:

1. Рынок страховых услуг - формирующий рынок экономических взаимоотношений, возникающих между потребителями и продавцами страхового продукта, включающий в себя разнообразные виды предпринимательства, обеспечивающий занятость большого числа людей и обеспечивающий взаимодействие со всеми отраслями экономики.

2. Сфера продаж страховых услуг - сфера реализации страховых программ на страховом рынке, формирующая требования к продажам страхового продукта и профессионально-квалификационные требования к качеству обслуживания потребителей донного продукта.

3. Качество персонала - главный потенциал страховой компании, обладающий совокупностью знаний, умений и манер поведения, являющийся важнейшим

элементом производительных сил, определяющий темпы роста предприятия и производительности труда, качество продукции и успешную работу страховой компании.

4. Критерии и показатели эффективной профессиональной деятельности - система индикаторов (знания, умения, мотивация и поведение) позволяющая оценить эффективность деятельности сотрудников.

5. Знаниевый критерий эффективной профессиональной деятельности в сфере продаж страхового продукта - набор определенных знаний (о страховом продукте, продажах страхового продукта, специфики страхового продукта), необходимых для эффективной работы менеджеров по продажам страхового продукта.

6. Деятельностный критерий эффективной профессиональной деятельности в сфере продаж страхового продукта - профессиональные умения, которыми должен владеть менеджер по продажам страхового продукта, обеспечивающие наиболее эффективный контакт с потребителями страховых продуктов.

7. Мотивационный критерий эффективной профессиональной деятельности в сфере продаж страховых продуктов - комплекс психологических и физиологических стимулов, которые придают действиям специалистов цели и направления в развитии собственных и профессиональных качеств в сфере страхования.

8. Требования к повышению квалификации в сфере продаж страховых программ - углубление профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей по соответствующим уровням полученного ранее основного образования.

9. Цели повышения квалификации в сфере продаж страховых программ - формирование определенных знаний, умений, межличностных качеств, которыми должны обладать менеджеры по продажам страховых продуктов для более эффективного выполнения должностных обязанностей в дальнейшей работе.

10. Содержание образования по повышению квалификации в сфере страхования - совокупность знаний, умений и навыков, которыми должны обладать менеджеры по продажам страховых программ, которые основываются на поставленных целях и представленных в виде определенной программы обучения.

11. Методы обучения по повышению квалификации в сфере страхования - способ организации учебно-познавательной деятельности учащихся. В процессе обучения метод выступает как упорядоченный способ взаимосвязанной деятельности преподавателя и обучающегося для достижения определенных целей.

Графическая версия модели может быть представлена в виде схем, показывая взаимосвязь всех его элементов (Приложение Г).

Внедрение разработанной модели в три этапа:

Первый этап - цель которого заключалась в определении знаний и навыков в области техники продаж страховых продуктов, а также связанные с профессиональной деятельностью по продаже страховых продуктов.

Констатация эксперимент проводился в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области в 2014 г. В нем приняли участие 42 человека, страховые агенты. учитывая количество агентов были разделены на две группы для эксперимента: контрольной и экспериментальной. В контрольную группу вошли в число агентов - 20 человек, а также экспериментально - 22 человек. В ходе констатирующего эксперимента решить три задачи, соответствующие следующим критериям:

1. Знаниевый критерий – выявление знаний участников эксперимента по следующим направлениям: знания о продаваемой страховой программе, его специфике, технологии продаж и поведении агентов в процессе продаж страховых программ;

2. Деятельностный критерий – выявления умений у участников эксперимента в области продаж страховых продуктов;

3. Мотивационный критерий предусматривал анализ мотиваций, которые определяют потребности у агентов по страхованию заниматься этим видом профессиональной деятельности и развивать профессиональные знания и навыки в сфере продаж страховых продуктов.

Для реализации поставленных задач, тесты с использованием различных методов были разработаны, такие как история ошибок, опросных листов, неполных рефератов, документооборот, ролевые игры рейтингах.

Каждый из этих методов было направлен на выявление знаний, навыков и программ мотивации для методов страховых продаж, адекватных задаче.

Результаты проведенного тестирования по каждому критерию представлены в таблицах 1, 2 и 3.

1. Результаты тестирования контрольной и экспериментальной групп по знаниевому критерию.

Таблица 1

Результаты тестирования уровня знаний респондентов контрольной и экспериментальной групп в области технологии продаж страховых продуктов (до эксперимента)

Показатели	Контрольная группа %			Экспериментальная группа %		
	Низкий	Средний	Высокий	Низкий	Средний	Высокий
Коммуникативные знания	40	55	5	35	55	10
Знание основ технологии продаж	37	48	15	35	47	16
Знание специфики страховых услуг	44	40	16	43	39	18
Итого:	40	48	12	38	47	15

Констатирующий эксперимент позволил определить, что респонденты контрольной и экспериментальной групп обладают приблизительно одним и тем же уровнем знаний. При анализе результатов обследования проценты распределились следующим образом: высокий уровень знаний продемонстрировали 12% в контрольной группе и 15% в экспериментальной группе, средний уровень знаний продемонстрировали 48% контрольной группы и 47% экспериментальной группы, низкий уровень знаний продемонстрировали 40% контрольной группы и 38% экспериментальной группы. Результаты тестирования контрольной и экспериментальной групп по деятельностному критерию.

Таблица 2

Результаты тестирования уровня умений респондентов контрольной и экспериментальной групп в области технологии продаж страховых продуктов (до эксперимента)

Показатели	Контрольная группа %			Экспериментальная группа %		
	Низкий	Средний	Высокий	Низкий	Средний	Высокий
Коммуникативные умения	42	45	13	5	66	29
Профессиональные умения	46	51	3	38	57	5
Итого:	44	48	8	21,5	61,5	17

При анализе процентного содержания теста, навыки распределились следующим образом: высокий уровень мастерства продемонстрировали 8% респондентов в контрольной группе и 17% в экспериментальной группе, средний уровень квалификации показал 48% в контрольной группе и 61,5% экспериментальной группа показала низкий уровень квалификации 44% контрольной группы и 21,5% экспериментальной группы.

Эксперимент позволил определить, что респонденты контрольной и экспериментальной группы также обладают примерно такой же уровень мастерства. Результаты тестирования контрольной и экспериментальной групп по мотивационному критерию.

Таблица 3

Результаты тестирования контрольной и экспериментальной групп определяющие потребности заниматься развивать профессиональные знания и навыки в сфере продаж страхового продукта (до эксперимента)

Показатели	Контрольная группа %	Экспериментальная группа %
Получать дополнительное материальное вознаграждение от процесса продаж	19	14
Обеспечить возможность дальнейшего карьерного роста	17	16
Самореализовать себя	15	18
Работать в сфере продаж	13	12
Увидеть мир	10	9
Помогать людям	9	11
Вступать во взаимодействие с людьми	7	4
Проявить себя в работе с клиентами	5	8
Познавать через общение	3	6
Общаться с людьми	2	2

Проведенный анализ мотивационного критерия в области технологии продаж страховых продуктов позволил установить, что среди участников контрольной и экспериментальной групп наблюдался различные побудительные мотивы. Мотивация участников контрольной группы направлена, в первую очередь, чтобы получить дополнительные материальные выгоды, а во-вторых - обеспечить возможность для

дальнейшего развития карьеры; На третьем месте был личным намерение реализовать свой потенциал себя и продолжать работать в продажах, желание увидеть мир, желание помочь людям, которые хотят взаимодействовать с людьми, выразить себя в общении с клиентами, узнать через коммуникации, склонность к общению с людьми. Такое распределение стимулов, направленных на получение определенных льгот, а не способность быть профессионалом в своей области, скорее всего, связано с тем, что респонденты в контрольной группе не четко понимают, что профессиональное исполнение своих обязанностей, а само утверждение в профессии в будущем, и вызывает наиболее желаемых преимуществ.

Мотивация респондентов экспериментальной группы были распределены следующим образом: в первую очередь, было намерение самого самоактуализации, второе место занял желание предоставить возможность для дальнейшего карьерного роста, в третьем месте желание получить дополнительное денежное вознаграждение, а затем желание работать в продажах, желание помочь людям, желание увидеть мир, желание проявить себя в работе с клиентами, желание учиться через общение, желание общаться с людьми, желание общаться с людьми.

Второй этап – формирование, в котором экспериментальная группа была подготовлена членами экспериментальной группы, разработали модель специалистов в области страхования обучения технология страхования корпоративных продаж продукции в сфере, с учетом целей, изложенных в нем, содержание, методы обучения: участники контрольная группа повысили свою квалификацию на существующих традиционных методов.

Экспериментальная группа состояла из специалистов в области продаж страховых продуктов - 9 человек.

Занятия проводятся в момент 4 (четыре) часа в сутки и были две части, теоретические и практические, который разбивается во времени на 2 (два) часа для каждой части. Класс состоял из восьми (8) блокирует "Факторы успеха в продаже страховых услуг"; "Профессиональная телефонная связь с клиентом"; "Принципы встречи с клиентом в офисе"; "Выявление и формирование потребностей клиентов"; "Профессиональная презентация страховых услуг"; "Работа с сопротивлением и возражениями клиента"; "Завершение сделки"; "Работа с трудными клиентами".

Во время теоретической части обучения, состоящая из лекций, дискуссий, истории и дискуссий, студенты раскрыли специфику страхового продукта, методы продаж страховых продуктов, а также меры, принятые для мотивации студентов в необходимости получения знаний в области страхового продукта продажи.

В ходе практической части обучения (обучение), студенты приобретают практические навыки и умения в области продаж страховых продуктов.

На тренинге использовались следующие методы:

Кейс - проблемная ситуация, которая требует ответа и найти решение. Решение по делу может иметь место как индивидуально, так и в составе группы. Основной целью этого дела было - научиться анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы и решения, чтобы сформировать программу действий.

Деловая игра - проведено моделирование различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.

Ролевая игра - участники сыграли определенную роль, для решения конкретной ситуации или исследования.

Групповая дискуссия - провели совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или проблемы. Групповая дискуссия была как структурирования (т.е. под контролем тренера задавать вопросы или темы для обсуждения) и неструктурированные (ибо зависит от участников дискуссии).

Мозговой штурм - один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Она позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил - во-первых, участникам было предложено выступить как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем общее количество идей выражается наиболее успешным выбраны, которые можно было бы использовать на практике.

Обязательно проводить индивидуальный подход к каждому из членов группы позволили развить свой профессионализм.

Обучение по группе: эффект был достигнут в комфортной, дружественной атмосфере, что позволяет участникам свободно экспериментировать с новыми способами поведения и работать через них к ассимиляции в практическом уровне навыков. Также следует отметить, что использование современных технологий данных, создали условия для мощного эмоционального участников подъём встречаемости особый командный дух.

Третий этап - окончательный, в котором был проведен сравнительный анализ результатов исследований и экспериментальных работ. Целью анализа было определение эффективности результатов проделанной работы для повышения квалификации специалистов в сфере страхования по продажам страховых продуктов после внедрения технологии в учебном процессе разработанной модели. Для того, чтобы проверить эффективность разработанных специалистами модель

подготовки по вопросам безопасности в сфере страхования технологии реализации продукции был проведен контрольный раздел профессиональных знаний и навыков в области экспериментальной и контрольной групп, используя методы, аналогичные тем, которые используются в выяснении эксперимента.

Результаты проведенного тестирования по каждому критерию представлены в таблицах 4, 5 и 6.

1. Результаты повторного тестирования контрольной и экспериментальной групп по знанию критерию.

Таблица 4

Результаты повторного тестирования уровня знаний контрольной и экспериментальной групп в области технологии продаж страхового продукта (после эксперимента)

Показатели	Контрольная группа %			Экспериментальная группа %		
	Низкий	Средний	Высокий	Низкий	Средний	Высокий
Коммуникативные знания	40	47	13	9	51	40
Знание основ технологии продаж	32	56	12	11	41	48
Знание специфики страховых услуг	32	50	18	17	42	41
Итого:	35	51	14	13	44	43

Результаты повторного тестирования дали следующие результаты: в контрольной группе уровень знаний возрос незначительно. Процентное соотношение распределилось следующим образом: высокий уровень знаний, увеличилось с 12% до 14%, средний уровень знаний увеличился с 48% до 51%, низкий уровень знаний уменьшился с 40% до 35%. Результаты можно охарактеризовать как незначительное повышение уровня знаний. В экспериментальной группе, уровень знаний значительно увеличился. Процентное соотношение распределилось следующим образом: высокий уровень знаний, увеличилось с 15% до 43%, средний уровень знаний был снижен с 47% до 44%, низкий уровень знаний уменьшился с 38% до 13%. Результаты можно охарактеризовать как значительное увеличение знаний.

Сравнительный анализ результатов выяснения уровня тестирования навыков и повторно представлены в диаграмме № 1 (приложение Д).Результаты

повторного тестирования контрольной и экспериментальной групп по деятельностному критерию

Таблица 5

Результаты повторного тестирования уровня умений контрольной и экспериментальной групп в области технологии продаж страхового продукта (после эксперимента)

Показатели	Контрольная группа %			Экспериментальная группа %		
	Низкий	Средний	Высокий	Низкий	Средний	Высокий
Коммуникативные умения	29	53	18	3	42	55
Профессиональные умения	41	54	5	19	56	25
Итого:	35	53,5	11,5	11	49	40

Результаты повторного тестирования дали следующие результаты: в контрольной группе уровень умений возрос незначительно. Процентное соотношение распределилось следующим образом: высокий уровень умений вырос с 8% до 11,5%, средний уровень умений вырос с 48% до 53,5%, низкий уровень умений снизился с 44% до 35%. Полученные результаты можно охарактеризовать как незначительное повышение уровня знаний.

В экспериментальной группе уровень умений значительно вырос. Процентное соотношение распределилось следующим образом: высокий уровень знаний вырос с 17% до 40%, средний уровень знаний уменьшился с 61,5% до 49%, низкий уровень знаний уменьшился с 21,5% до 40%. Полученные результаты можно охарактеризовать как значительное повышение уровня знаний.

Сравнительный анализ результатов констатирующего и повторного тестирования уровня умений представлен в диаграмме №2. (приложение Д)

2. Результаты повторного тестирования контрольной и экспериментальной групп по мотивационному критерию

Таблица 6

Результаты повторного тестирования мотиваций контрольной и экспериментальной групп определяющие потребности развивать профессиональные знания и навыки в сфере продаж страхового продукта (после эксперимента)

Показатели	Контрольная группа %	Экспериментальная группа %
Достойная зарплата	16	3
Перспективы карьерного роста	14	4
Дополнительное материальное вознаграждение	14	8
Стабильность работы	12	2
Престиж компании	11	1
Возможность самореализации	10	18
Получение новых навыков	8	26
Помощь людям	6	23
Решение сложных задач	5	14
Хороший коллектив	4	1

Повторное тестирование мотивационного критерия в области технологии продаж туристского продукта позволил установить, что среди участников контрольной и экспериментальной групп произошли изменения побудительных мотивов. Мотивация участников контрольной группы остались практически неизменима и направлена в первую очередь на получение достойной заработной платы, во-вторых, чтобы обеспечить перспективы карьерного роста, третья возможность дополнительного вознаграждения материала и дальнейшей стабильности, престижа компании, возможность самореализации, получать новые навыки, помочь людям, решение сложных проблем, хорошая команда. Полученные результаты указывают на то, что участники контрольной группы сосредоточены только на получении материальной и личной выгоды.

Мотивация участников экспериментальной группы изменяется следующим образом: на первом месте было получение новых навыков, второе место досталось, чтобы помочь людям в третьем месте была возможность самореализации и дальнейшего решения сложных проблем, дополнительных материальных вознаграждений, перспективы карьерного роста, достойную заработную плату, стабильность, хороший персонал престижа компании. Исходя из этого, можно сделать вывод, что среди участников в экспериментальной группе по изучению страховой технологии продаж продукта вызвало беспокойство постоянно развивать свои знания и навыки.

Исследования показали, что создание системы корпоративного обучения позволяет: повысить ценность человеческого ресурса компании; предоставить компании с квалифицированным персоналом; поддержку осуществления организационных изменений в реализации стратегических целей компании; повышение лояльности персонала; способствовать формированию положительного имиджа компании. Соответствующие цели корпоративного обучения являются: обеспечение компании с профессиональным персоналом; достижение стратегических целей компании; обеспечение организационных изменений; повышение лояльности персонала.

Следует также отметить, что эффективность работы людей в организации зависит от трех ключевых факторов: уровень развития умений и навыков; отношение к работе (мотивация, отношение, стремление к достижению высоких результатов); возможность достижения высоких результатов в рамках существующих бизнес-процессов организации, или при отсутствии такой возможности (институциональные барьеры).

3. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ФИЛИАЛА ПАО СК «РОСГОССТРАХ» В ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

3.1. Эффективность внедрения программы подготовки кадров филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области

Прогнозирование и оценка эффективности внедряемой программы является основанием для внедрения программы подготовки страховых агентом или отказа от ее внедрения

При внедрении новой программы подготовки специалистов, следует выявить все важные аспекты программы подготовки. Среди которых:

1. Гарантия ориентации программы обучения на достижение стоящих перед организацией целей и ее действий как составной части конкретной операционной программы.
2. Наличие в компании профессиональных, а так же возможность привлечения требуемых специалистов по проведению подготовки страхового агента.
3. Гарантия того, что каждая стадия программы подготовки оценивается индивидуально для контроля полезности вклада в успех всей программы.

Программа ориентирована на достижение строящих перед организацией целей, а именно:

1. Программа направлена на самореализацию и развитие персонала, что соответствует миссии ПАО СК «Росгосстрах»;
2. Среди стратегических целей и задач выделяют:
 - создание эффективной системы качества и повышение конкурентоспособности оказываемых страховых услуг. Программа подготовки специалистов направлена на выработку у специалиста грамотного, культурного отношения к клиентам, а так же на осознание того, что в его обязанности входит не только продажа страховых полюсов, но и консультация, помощь клиенту в случае возникновения страхового события. Таким образом, качество обслуживания клиентов, а соответственно и их мнение о компании возрастет.
 - постоянное обучение персонала. Программа подготовки состоит из нескольких этапов, важнейшей задачей второго этапа является выявление потребности персонала в дальнейшем обучении, а так же планирование обучения в зависимости от предложений персонала.
 - дальнейшее развитие филиальной и агентской сети в городе Северск.

Без подготовки страховых агентов внутри компании дальнейшее расширение агентской сети невозможно.

Таким образом, программа подготовки ориентирована на достижения стоящих перед организацией целей.

На кафедре работают высококвалифицированные специалисты по работе с персоналом. Препарат они не имеют страховых агентов первый год. Таким образом, задача нахождения специалиста, но набор и отбор страхового агента нет. Процесс обучения основной раздел страхового агента должен осуществлять менеджер по обучению персонала, который также доступен в компании. Что касается второго учебного блока, то можно поступить двумя способами: отправить менеджера учебных курсов в области психологии, медицины, создания образа или пригласить специалистов в этих областях. Для того, чтобы провести исследования по психологии тренера должны быть приглашены из центра "The Face", с которой филиал сотрудничает в течение трех лет. Тренер для исследований, направленных на сохранение здоровья и работоспособности должны быть приглашены из "Сибирского государственного медицинского университета." Специалист для создания образа должен пригласить из "Томского государственного университета».

Таким образом, в компании есть специалисты по подбору персонала, найма, а также имеет возможность привлекать специалистов из-за пределов.

Каждая стадия программы подготовки оценивается индивидуально и вносит свой вклад в успех всей программы, а именно:

1. Стадия найма и отбора персонала оценивается с точки зрения отбора кандидатов подходящих в страховые агенты. Анализ анкетных данных и устное собеседование поможет отобрать кандидатов реально предполагающих связать свою жизнь с компанией не только в качестве агента, а также специалиста и менеджера высшего звена. А это значит что, уйдет проблема большой текучести кадров в компании.

2. Стадия базовой подготовки способствует формированию необходимых навыков и умений, результаты от данной стадии можно проследить в динамике продаж страховых полисов, конкретным страховым агентом (приложение Е).

3. Стадия адаптационной подготовки влияет на отношение специалиста к компании, на желание идти в вверх по карьерной лестнице. Оценить данную стадию можно только спустя большой промежуток времени.

Таким образом, каждая стадия подготовки является индивидуальной, но в тоже время все стадии подготовки плавно переходят, дополняют одна другую.

Так же следует рассчитать затраты связанные с реализацией программы, внести их в бюджет расходов компании. Проанализировать возможное воздействие программы подготовки на сотрудников компании.

Существуют следующие расходы, связанные с реализацией программы повышения квалификации персонала:

1. Оплата труда менеджера по персоналу;
2. Оплата труда тренера по обучению;
3. Оснащение учебных мероприятий.

Рассчитаем расходы, которые необходимы на проведение одного курса программы подготовки.

1. Месячная оплата труда менеджера по персоналу в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области составляет 12 000,00 рублей за 24 календарных дня, продолжительность рабочего дня 8 часов.

Стоимость его рабочего времени по отбору кандидатов, в том числе устного собеседования и анализа персональных данных, принимая во внимание, что кандидаты на работу страхового агента придет на свои собственные рекламные объявления, 20 минут на одного кандидата. Таким образом, для формирования группы из 10 - 16 человек требуется от 3, 5 - до 5, 5 часов. Принимая во внимание, что процент соответствующие позиции страхового агента будет составлять 50%, прошедшее время будет увеличен вдвое и составит от 7 - 11 часов.

Оплату труда тренера по обучению рассмотрим отдельно относительно каждого блока программы:

- На базовый курс подготовки требуется 40 учебных занятий. Таким образом, оплата труда менеджера по обучению за базовый курс подготовки составит 12000 рублей.
- В адаптационном блоке расчет оплаты труда специалистов представлена в таблице 7

Таблица 7

Расчет оплаты труда

Преподаватель	Количество проведенных занятий	Стоимость одного учебного часа, руб.	Оплата всего, руб.
Менеджер по обучению филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области	6	300	14400
Оплата труда внешних	10	500	20000

для организации преподавателей			
Итого	16		34400

Итого расходы, связанные с оплатой труда преподавателей по проведение двух блоков обучения составят 42400 рублей.

2. Затраты, требуемые для оснащения учебного материала представлено в таблице 8

Таблица 8

Затраты на оснащение учебного материала

	Имеется в наличии	Требуется, единиц.	Стоимость единицы, руб.	Всего, руб.
Учебная аудитория	есть	–	–	–
Стулья, с подставками для письма	есть	–	–	–
Мультимедиа проектор	есть	–	–	–
Телевизор	есть	–	–	–
Видеомагнитофон	есть	–	–	–
Аудиомагнитофон	есть	–	–	–
Доска для письма	есть	–	–	–
Доска для наклеек	есть	–	–	–
Телефон	есть	–	–	–
Клейкая бумага	нет	3 упаковки	15	45
Ватман	нет	28	10	280
Раздаточные материалы	нет	16	30	480
Маркер, фломастер	нет	49	8	392
Бейджик	нет	16	5	240
Папки для информации	нет	16	6	96
Итого				1533

Итак, для оснащения учебного процесса потребуется 1533 рубля, из которых 872 рубля (раздаточные материалы, маркер, фломастеры) могут быть использованы и в последующих программах обучения.

Рассчитаем общие затраты на один курс, которые складываются из суммы оплата труда менеджера по персоналу, оплата труда тренеров по обучению, оснащение учебных мероприятий. Общие затраты составляют 43 933 рублей.

Таким образом, учитывая положительную динамику продаж страховых продуктов, (приложение Е) можно сделать вывод о том, что внедрение новой программы подготовки специалистов не только эффективно с точки зрения её соответствия цели и миссии компании, но также экономически обосновано.

3.2 Значения процессов бизнес - планирования в стратегии развития филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.

Разработка бизнес-плана - это трудно дифференцировать процесс, который требует использования различных теорий и методов. Вы не можете рассматривать бизнес-план, только в качестве документа, состоящего из финансового плана и маркетинговых исследований. Структура бизнес-плана в общем случае может быть представлен в виде серии модулей, которые соединены между собой. Прежде всего, это исследование рынка. Только грамотная маркетинговых исследований о текущем состоянии может дать ответ на возможность реализовать будущий продукт на рынке. Кроме того, маркетинговые исследования дают очень ценную информацию для разработки бизнес-плана и технико-экономического обоснования (ТЭО) финансовой модели будущего проекта.

Кроме того, большинство ключевых конструктивных элементов в бизнес-плане является финансовый план. Финансовый план состоит из входных данных, прямых и косвенных затрат, объема производства, баланса, потери прибыли, оценки рисков проекта и вывод, что срок окупаемости инвестиционного проекта, уровень рентабельности и инвестиций. Только на основании этих данных, он оценивает все инвестиционного проекта его осуществимости. План производства также имеет важное значение для бизнес-плана блока, особенно когда речь идет о новой продукции.

Различные виды бизнеса, как правило, требуют отражения в бизнес-планах совершенно неравным информацию в различных формах. Что касается страховой компании, в разработке бизнес-плана, наиболее важным является выбор оптимальной стратегии страховой компании. Развитие основных направлений развития страховой компании осуществляется с помощью детального анализа. Анализ применения в процессе подготовки бизнес-плана для развития страховой компании предполагает исследование страхового рынка и анализ текущей ситуации в компании в вопросе, чтобы определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности

и угрозы со стороны внешней среды. Возможности и угрозы со стороны внешней среды, определяются на основании данных, полученных в результате мониторинга страхового рынка, в котором сегментация рынка сделан и с учетом особенностей каждого сегмента рынка (приложение Ж).

После определения стратегической цели должен быть анализ страхового рынка, предоставлять обоснованные прогнозы основных сегментов рынка страховых услуг, структура и оценить перспективы возможных направлений развития компании. Среди возможных направлений развития таких изменений можно считать страховой компании, так как создание пленного компании, компания специализируется на перестраховочной деятельности сосредоточены на обслуживание физических или юридических лиц, ряд других возможных направлений. На основе анализа возможных направлений развития страховой компании в процессе подготовки бизнес-плана есть выбор наиболее эффективных вариантов развития с учетом возможностей компании. В рамках выбранного направления развития разработаны способы продвижения страховых услуг и разработали план действий, необходимых для реализации стратегии, разработанной. В соответствии с выбранным направлением развития страховой компании при подготовке бизнес-плана, подготовленного маркетинговой стратегии, которая включает в себя отчет о маркетинговых целей компании и разработка плана действий, выполнение которых необходимо для достижения этих целей , Кроме того, для каждого события оценивает его возможности с точки зрения его соответствия со стратегическим планом развития страховой компании

Наиболее важной частью бизнес-плана страховой компании является изучение и прогноз поступлений и выплат по страховой деятельности в реализации стратегического плана (приложение 3). Оценка основана на опыте консультантов и страховых компаний, участвующих в проекте, потеря промышленных стандартов, доля рисков, переданным в перестрахование и сумму перестраховочной комиссии.

В процессе подготовки бизнес-плана для развития страховой компании определяет и описывает изменения, которые будут сделаны к существующей организационной структуры и кадровой политики компании. Кроме того, если компания имеет какие-либо подразделения или филиалы в других городах, то уместно рассмотрение этих вопросов отдельно для головного офиса и филиалов. При расчете расходов на оплату труда учитывается не только оклады работников страховой компании, но и стоимость предоставления компенсационных пакетов и других вознаграждений работникам (в первую очередь комиссии), при условии, что система оплаты труда. Оценка материальных затрат основана на анализе затрат, которые необхо-

димо принять для обеспечения реализации стратегии развития страховой компании. Материальные затраты, а также затраты на оплату труда рассчитываются отдельно для головного офиса и филиалов в присутствии последнего.

При подготовке бизнес-плана страховой компании ключ, чтобы определить эффективность выбранного направления развития путем сравнения финансовых показателей, заявил при определении стратегических целей и достигнутых в результате стратегического плана. С этой целью проведена финансово-экономическая оценка проекта - разработка прогноза баланса, отчет о доходах, прогноз движения денежных средств (Приложение И).

Это должно также включать в себя расходы на организацию для осуществления учебных программ для персонала.

Заключительный этап разработки бизнес-плана является анализ рисков проекта (Приложение К). Целью данного анализа является определение степени чувствительности ключевых финансовых показателей филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области к изменениям внешней и внутренней среды. В ходе обычной деятельности страховой компании могут столкнуться с такими рисками, связанными с изменениями в условиях окружающей среды, что увеличивает риск потери по предлагаемому по видам страховых услуг, риск введения дополнительных правил и ограничений и т.д. Что касается изменений во внутренней среде, существует риск снижения различных статей доходов и увеличение расходов страховой компании. Поскольку большинство наших исследований, наиболее значимыми являются риски, связанные с возможным увеличением расходов на оплату труда и падение объема страховых премий, собранных ведущими специалистами премиум-класса. Тем не менее, следует отметить, что для каждого проекта есть специфические риски и специфические методы, чтобы избежать в процессе реализации проекта кризисных ситуаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что в современных условиях существование экономически эффективной компании невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров. Разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована особенно, в плане соответствия программ обучения текущим и будущим потребностям компании, оснащена на высоком техническом уровне и являться частью цельной стратегии компании.

В результате работы, выполненной в рамках дипломного проекта, был продемонстрирован системный подход к исследованию предметной области: дано определение понятия квалификации, изучен зарубежный и отечественный опыт при организации процесса обучения, а также основные формы и методы повышения квалификации. В аналитической части работы рассмотрена система обучения и повышения квалификации на примере филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области. Дана характеристика самой организации и её деятельности, разработана программа корпоративного обучения специалистов филиала.

Разработанная программа представляет собой модель корпоративного повышения квалификации специалистов сферы страхования по технологии продаж страхового продукта. Экспериментальные результаты позволяют сделать вывод, что система корпоративного обучения призвана развивать организацию, а не только отдельных ее сотрудников. Повышение квалификации специалистов в сфере страхования обеспечивает процесс совершенствования их профессиональных знаний и умений, повышает эффективность в профессиональной деятельности специалистов и их конкурентоспособность на рынке труда, так как решает сложную задачу подготовки квалифицированных сотрудников, способных эффективно реализовывать продукцию страхового рынка. Важным аспектом повышения квалификации в области техники продаж является отбор методов обучения, позволяющих представить на конкретных примерах проблемные моменты продажи страхового продукта. Исследование показало, что наиболее эффективными методами являются: словесные – лекции, беседа, рассказ, дискуссия, инструктаж, объяснение, разъяснение, диспут; наглядные – иллюстрации, демонстрация; практические – тренинг, метод кейсов, ролевые игры, деловые игры. Содержание программы повышения квалификации специалистов в сфере продаж соответствует основным направлениям развития страховых программ и требованиям рынка и

функционирует в соответствии с целями и миссией компании ПАО СК «Росгосстрах» .

В заключительной главе работы дана оценка эффективности разработки, рассчитаны затраты на внедрение, а также приведены некоторые значения бизнес планирования организации. Исследование показало, что экономически оправданная программа повышения квалификации кадров абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

Таким образом, можно констатировать, что важнейшим фактором эффективной работы организации является своевременная и высококачественная подготовка и повышение квалификации персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Магура, М. И.** Организация обучения персонала компании [Текст] / Магура, М. И., Курбатова, М. Б. - М.: Интел-синтез, 2002. - 192 с.
2. **Гительман, Л. Д.** Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизаций и консультантам по управлению [Текст]: / Гительман, Л. Д., учеб. пособие. - М.: Дело, 1999. - 496 с.
3. **Корнеева, Л. И.** Современные интерактивные методы обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров в Германии: зарубежный опыт [Текст] / Л. И. Корнеева. М.: Наука – 2004. - 83 с.
4. **Аллин, О.Н.** Кадры для эффективного бизнеса [Текст] / Аллин, О.Н. Сальникова, Н.И. М.: Наука - 2005. – 203 с.
5. **Трудовой кодекс российской федерации** (ТК РФ) от 30.12.2001 [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс: Версия Проф. - Электрон, дан. и прогр. - Консультант Плюс. - М., 1992-2002. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. **Гальперин, Д.О.** Методика профессиональной подготовки студентов по технике продаж [Текст] / Гальперин, О.Д. учеб. пособ. – 2007. 67 с.
7. **Гальперин, Д.О.** Значимость техники продаж в современном мире [Текст] / О.Д. Гальперин / Педагогические науки – 2007. – 42 с.
8. **Аксенова, Е.А.** Модель корпоративного обучения менеджеров [Текст] / Современные гуманитарные исследования. – 2006-304 с.
9. **Базаров, Т.Ю.** Обучение персонала в условиях фирмы [Текст] / Базаров, Т.Ю. - Педагогические науки. – 2006. – 132 с.
10. **Еремин, Б.Л.** Организация корпоративного обучения менеджеров [Текст] / Методические рекомендации. – М.: РМАТ, 2007. – 27 с.
11. **Забелин, П.В.** Основы стратегического управления [Текст] / Забелин, П.В. - М.: ИВЦ “Маркетинг”, 2000. – 169 с.
12. **Инюшкина, С.И.** О применении концепции поэтапного формирования умственных действий П.Я. Гальперина в корпоративном обучении менеджеров [Текст] / Инюшкина, С.И., - М.: Педагогические науки. 2006.–141 с.
13. **Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: [Текст] / Кибанов, А.Я., учеб. пособие для вузов по спец. "Менеджмент организации" и "Управление персоналом" / Кибанов, А.Я., М.: Наука. 2007.- 214 с.

14. **Минервин, И. В.** Внутрифирменное обучение [Текст] / Минервин, И.В., М.:Экономист. - 2006. - 184 с.
15. **Пронников, В.А.** Управление персоналом: Очерки [Текст] / Пронников, В.А., Ладанов, И.Д.— М.: Наука, 2007г.— с. 207-214.
16. **Перачев, В.П.** Руководство персоналом организации. [Текст] / Перачев, В.П. – М.: Наука 2006.-447с.
17. **Пилипенко, Н.М.** Формирование квалифицированных рабочих кадров. [Текст] / Пилипенко, Н.М. – М.: Экономика, 2007. —178 с.
18. **Сидоров, В.А.** Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. [Текст] / Сидоров, В.А. – М.: Высш. шк.,2004.—271с.
19. **Травин, В.В.** Менеджмент персонала предприятия. [Текст] / Травин, В.В.-М.: Дело, 2006. – 393с.
20. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент. [Текст] / Шифрин, М.Б. – СПб.: Питер, 2007.—104с.
21. **Щетин, В.П.** Экономика образования. [Текст] / Щетин, В.П.— М.: Российское педагогическое агентство, 2006. – 302 с.
22. **Аксенова, Е.А.** Тип корпоративного обучения менеджеров [Текст] / Аксенова, Е.А. учебник.-М.: Дело, 2006. 308 с.
23. **Базаров, Т.Ю.** Выучка персонала в условиях фирмы. [Текст] / Базаров, Т.Ю.- М.:Педагогические науки. 2006.— 132 с.
24. **Еремин, Б.Л.** Формирование корпоративного обучения менеджеров. [Текст] / Еремин, Б.Л.Методические рекомендации. – М.: РМАТ, 2007. – 27 с.
25. **История тренинга** [Электронный ресурс] / материалы свободной энциклопедии- Режим доступа: <http://www.wikipedia.ru>
26. **Багиев, Г.Л.** Международный маркетинг [Текст] учебник для вузов / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, В.И. Черенков. – СПб.: Питер, 2008.— 688 с.
27. **Управление организацией** [Текст]: учебник / Поршнева, А.Г., Румянцева, И.А., Соломатина, И.А. – М.: ИНФРА, 2002 – 668 с.
- Цветкова, Е.В.** Риски в эклномической деятельности [Текст]:учебник / Цветкова, Е.В., Арлюкова, И.О. – СПб.:ИВЭСЭП, Знание, 2002. -64с.
28. **Пикулькин, А.В.** Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] / Пикулькин, А.В. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 232 с.
29. **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия [Текст] / Ансофф, И. – СПб.:Питер, 2001-271с.

Клейнер, Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность [Текст] / Клейнер, Г.Б. М.: Экономика, 2002 - 393с.

30. **Горемыкин, Ф.А.** Планирование на предприятии [Текст] / Горемыкин, Ф.А. - М.: Инфра, 2003.–235с.

31. **Сергеев, А.А.** Экономические основы бизнес-планирования [Текст] / Сергеев, А.А. – М.: ЮНИТИ, 1999 – 86 с.

32. **Авдеев, В.В.** Управление персоналом: технология формирования команды [Текст] / Авдеев, В.В – СПб.: Финансы и статистика, 2002. - 544 с.

33. **Авсеев, В.П.** От учета к управлению персоналом с помощью информационных технологий [Текст] / В. Авсеев – СПб.: Персонал Микс, 2002. – 26 с.

34. **Амелина Р.** Компьютер в работе кадровой службы: обзор программных продуктов [Текст] / Р. Амелина – СПб.: Кадровое Дело, 2005. – 24 с.

35. **Управление персоналом** [Текст] : учебное пособие / Н.П. Беляцкий [и др.]. – УПб.: Экоперспектива, 2003. - 352 с.

36. **Веснин, В.Р.** Практический менеджмент персонала [Текст] / Веснин, В.Р. - М.: Юристъ, 2003. - 495 с.

37. **Вечер, Л.М.** Индивидуальный подбор управленческой команды [Текст] / Вечер, Л.М. – М.: Дело, 2000 – 112 с.

38. **Вечер, Л.М.** Экономика, финансы, управление. [Текст] / Вечер, Л.М. - М.: Дело, - 2001. – 99 с.

39. **Гончарик, Л.К** Информационное обеспечение государственной кадровой политики [Текст] / Гончарик, Л.К., Мальченко, С.Л. – СПб.: Питер, 2001. 138 с.

40. **Шрубенко, А.Г.** Государственная кадровая политика [Текст] / Шрубенко, А.Г., Березина, Н.С., Ясников, Г.Е. - СПб. : РИЦ Акад. при Президенте РБ, 2003. - 261 с.

41. **Дряхлов, Н.И.** Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе [Текст] / Н.И. Дряхлов –М.: Наука, 2002. – 192 с.

42. **Ермолаев, В.А.** Охрана труда [Текст] / Ермолаев, В.А. справ. пособие - М.: Дело, 1999 – 33 с.

43. **Кравец, В.А.** Стратегия развития персонала [Текст] / Кравец, В.А. Свищев, Г.А. – М.: Легпромбытиздат, 1985. – 184 с.

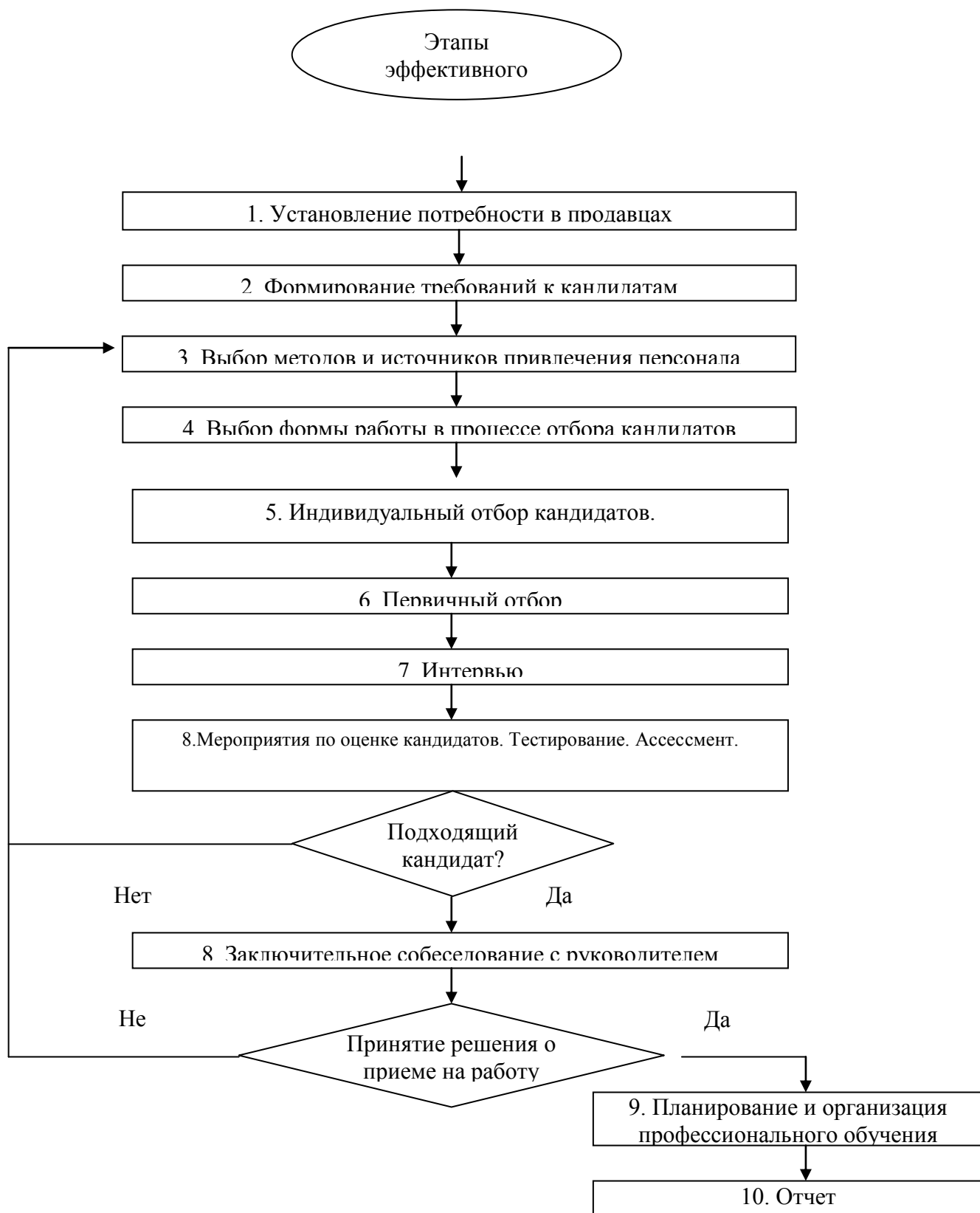
44. **Маркова, А.К.** Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика [Текст] / Маркова, А.К. - М.: ИПУ РАН, 2002. - 218 с.

45. **Кафидов, В.В.** Исследование систем управления [Текст] / Кафидов, В.В. – М.: Академический проект, 2003. - 317 с.

- 46.**Яхонтова, Е.С.** Эффективные технологии управления персоналом [Текст] / Е. С. Яхонтова. - СПб.: Питер, 2003. - 274 с.
- 47.**Вудок, М.** Основы коммерческого бюджетирования [Текст] перевод с англ./ Вудок, М., Френсис, Д. - М. : Пергамент, 2000. – 92 с.
- 48.**Мангутов И.С.** Основы управления персоналом [Текст] / Кибанов, А.Я. – СПб.: Инфра-М, 2003. - 304 с.
- 49.**Калпан, Р.** Социально-экономическая система организации [Текст] / Калпан, Р.- СПб.: Знание, 2006. – 103 с.
- 50.**Кибанов, А.Я.** Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация[Текст]: справ. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2005. - 301 с.
- 51.**Комисарова, Т.А.** Управление человеческими ресурсами [Текст] / Т.А. Комисарова. – СПб.: Дело, 2002. - 372 с.
- 52.**Коротков, Э.М.** Исследование систем управления [Текст] / Коротков, Э.М. – М.: ДеКа, 2003. - 317 с.
- 53.**Федеральный закон** «Об организации страхового дела в Российской Федерации» от 21.07.2005 N 104-ФЗ [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс: Версия Проф. - Электрон, дан. и прогр. - Консультант Плюс. - М., 1992-2002. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
- 54.**Технология эффективного рекрутинга** [Электронный ресурс] / методическое пособие - Режим доступа: <http://www.rosno.ru>
- 55.**Наставничество, как фактор успешного управления продажами** [Электронный ресурс] / методическое пособие - Режим доступа: <http://www.rosno.ru>

Приложение А

Этапы эффективного рекрутинга



Приложение Б

Анкета соискателя

Дата заполнения анкеты « _____ » _____ 2016 г.

Откуда Вы узнали о вакансии? _____

Позиция, на которую претендуете: _____

Ф.И.О. _____

Ф.И.О., если были изменения _____

Дата рождения « _____ » _____ г. Полных лет _____

Место рождения _____

Адрес (прописка): город _____, ул. _____, д. _____, кв. _____

Адрес (проживание): город _____, ул. _____, д. _____, кв. _____

Контактные телефоны _____

Семейное положение _____

Дети (укажите возраст) _____

Образование (нужное подчеркните): в/о; н. в/о; ср./тех.; ср./спец.; среднее.

Учебное заведение (укажите полное название, факультет, специализацию, профессию)

Доп. образование (курсы, семинары, сертификаты, грамоты) _____

Профессиональные навыки и знания _____

Опыт работы (должность, функции) _____

Личностные качества _____

Подтверждаю, что указанная мной информация является актуальной _____

(подпись)

Приложение В

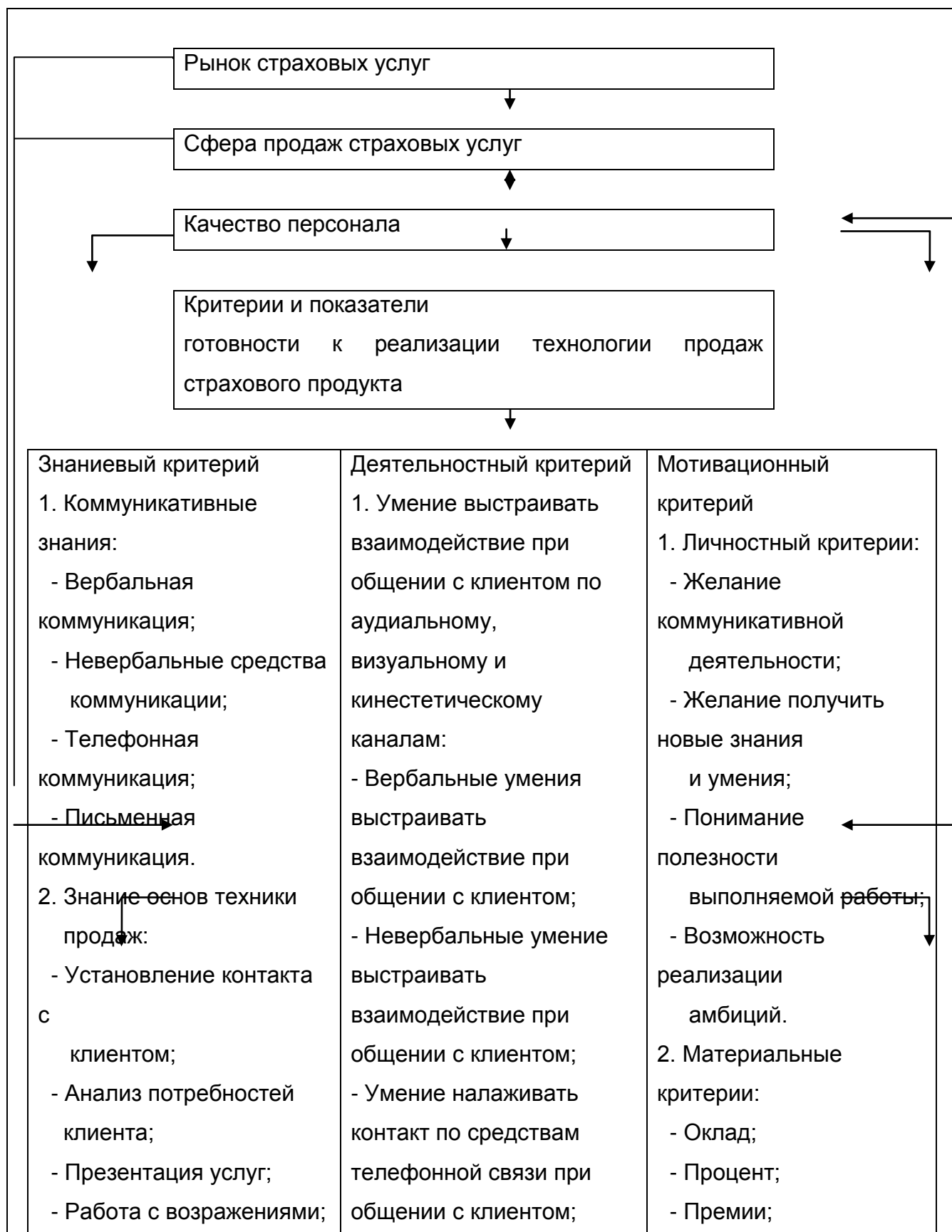
Программа обучения курс 1

День обучения, время занятий	Тема	Ответствен ый за проведение
1 день 10-00 – 11-30	Введение в профессию. Знакомство участников друг с другом	Тренер, НУП
11-30 – 13-00	Вводная лекция. Информация о Компании. Преимущества работы в филиале ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области. Карьера и обучение в филиале «Росгосстрах»	Тренер НУП
14-00 – 15-30	Преимущества и продукты филиала ПАО СК «Росгосстрах» в Томской области.	Тренер.
15-30 – 17-00	Формирование клиентской базы. Проект 100. Домашнее задание по проекту 100.	Тренер
2 день 10-00 – 11-00	Проверка домашнего задания по проекту 100. Практическая отработка Проект 100.	Тренер, НУП
11-00 – 12-00	Изучение страховой терминологии на примере продуктов по страхованию автотранспорта физических лиц (ОС АГО)	Тренер
12-00 – 13-00	Порядок заполнения страховой документации на примере продуктов по страхованию автотранспорта физических лиц (ОС АГО).	Тренер
14-00 – 17-00	Этап продаж: Поиск клиентов. Телемаркетинг. Структура телефонного звонка.	Тренер.
3 день 10-00 – 11-00	Проверка домашнего задания по ОС АГО. Практическая отработка.	Тренер.
11-00 – 14-00	Страхование имущества физических лиц на примере одного из продуктов (Мегаполис, Цитадель, Подворье).	НУП.
15-00 – 17-00	Этап продаж: Установление контакта с клиентом.	Тренер.
4 день 10-00 – 12-00	Страхование имущества физических лиц (один из продуктов). Практическая отработка.	Тренер.

12-00 – 14-00	Страхование от несчастного случая.	НУП.
15-00 – 17-00	Этап продаж: Выявление потребностей.	Тренер.
5 день 10-00 – 12-00	НС. Практическая отработка.	Тренер.
12-00 – 14-00	Технология продаж. Основные этапы.	Тренер.
15-00 – 18-00	Этапы продаж: Эффективная презентация. Работа с возражениями. Завершение сделки. Поддержание отношений (рекомендации и кросс-продажи).	Тренер.
6 день 10-00-14-00	Аттестация агентов. Вручение сертификатов.	Тренер, НУП, Заместитель ДФ по АП

Приложение Г

Модель корпоративного повышения квалификации специалистов сферы страхования по технологии продаж страхового продукта



- Заключение сделки. 3. Знание специфики страховых услуг: - Знание продаваемого страхового продукта; - Знание юридических аспектов Страхового обслуживания; - Знание экономических аспектов ценообразования на страховую услугу. ↓	- Умение вести деловую переписку. 2. Умения в области продаж страхового продукта. - Умения устанавливать контакт с клиентом; - Умение анализировать потребности клиентов; - Умение проводить презентацию страховой услуги; - Умения работать с возражениями клиентов; - Умения завершать сделку. 3. Умения по организации видов сопровождения страховой услуги: - Организационные умения; - Юридические умения; - Экономические умения.	- Компенсации. 3. Карьерные критерии - Продвижение по службе; - Участие в конкурсах на замещение вакантных мест; - Наличие символов служебного статуса. 4. И другие стимулирующие ценности. ↓
---	---	--

Требования к повышению квалификации в сфере продаж страхового продукта

1. Личностные характеристики;
2. Профессиональные знания;
3. Профессиональные умения.

Цели обучения
- Формирование
понимания,
значимости

Содержание

обучения

1. Факторы успеха

в продаже

Формы 1. Инструктаж; 2. Ротация; 3. Коучинг;

Методы обучения
1. Словесные методы

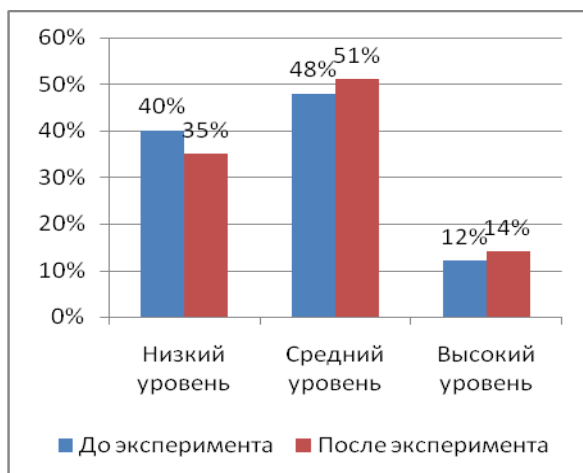
продаж и необходимости ее изучения; - Повысить знания техник и приемов переговоров с клиентом по телефону и в офисе; - Научиться всем аспектам профессиональной презентации и продажи страхового продукта	страховых услуг; 2. Профессиональное телефонное общение с клиентом; 3. Принципы проведения встречи с клиентом в офисе; 4. Выявление и формирование потребностей клиента; 5. Профессиональная презентация страховых услуг; 6. Работа с возражениями клиента; 7. Завершение сделки; 8. Работа с «трудными» клиентами.	4. Самообучение.	обучения: - Лекция; - Беседа; - Рассказ; - Дискуссия. 2. Наглядные методы обучения: - Метод иллюстраций; - Метод демонстраций. 3. Практические методы обучения: - Метод кейсов; - Ролевая игра; - Деловая игра.
---	---	-------------------------	--

Приложение Д

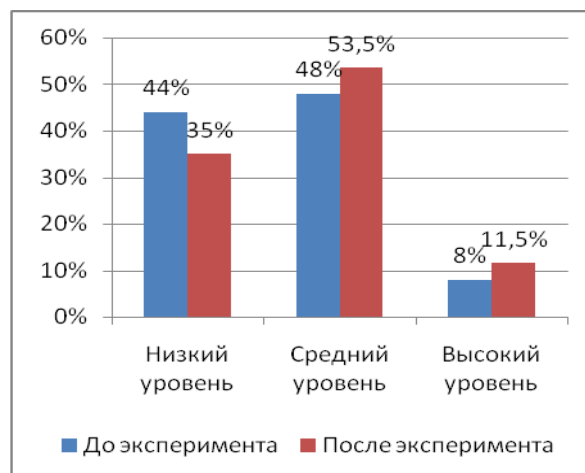
Сравнительный анализ результатов констатирующего и повторного тестирования уровня знаний по технологии продаж страхового продукта

Диаграмма №1

Контрольная группа



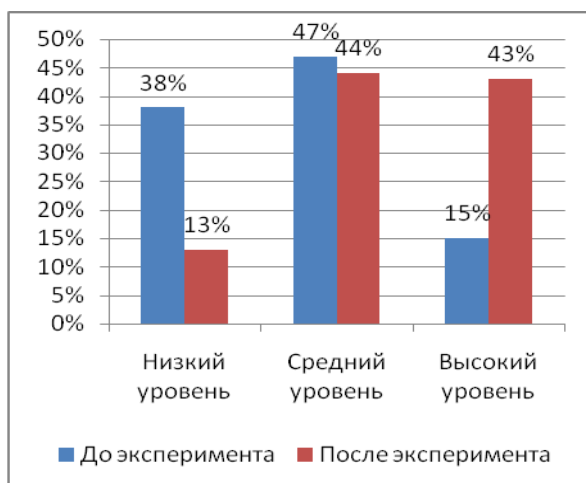
Экспериментальная группа



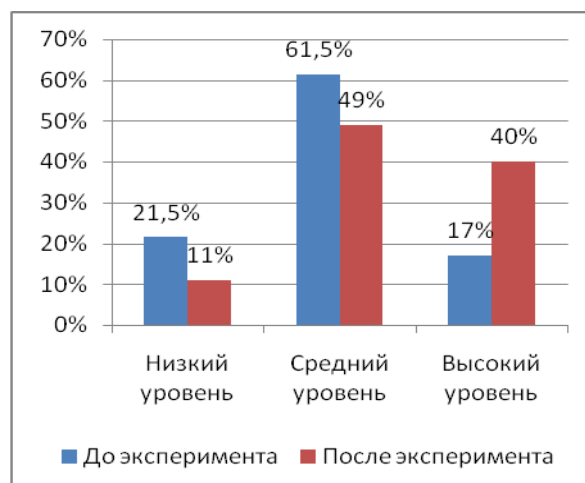
Сравнительный анализ результатов констатирующего и повторного тестирования уровня умений по технологии продаж страхового продукта

Диаграмма №2

Контрольная группа



Экспериментальная группа



Приложение Е

Динамика продаж страховых продуктов

Заполняется каждым продавцом на основе оперативных данных.

Косухина Евгения Ивановна

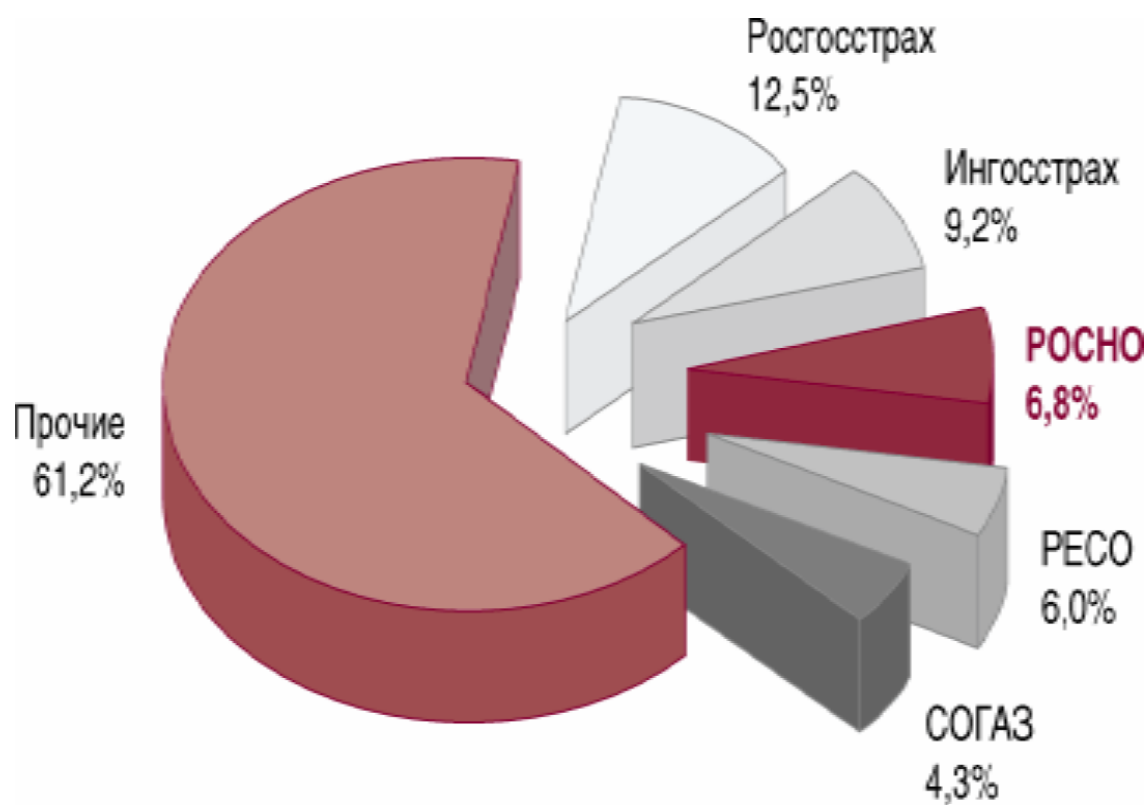
риск-менеджер

Управление №1

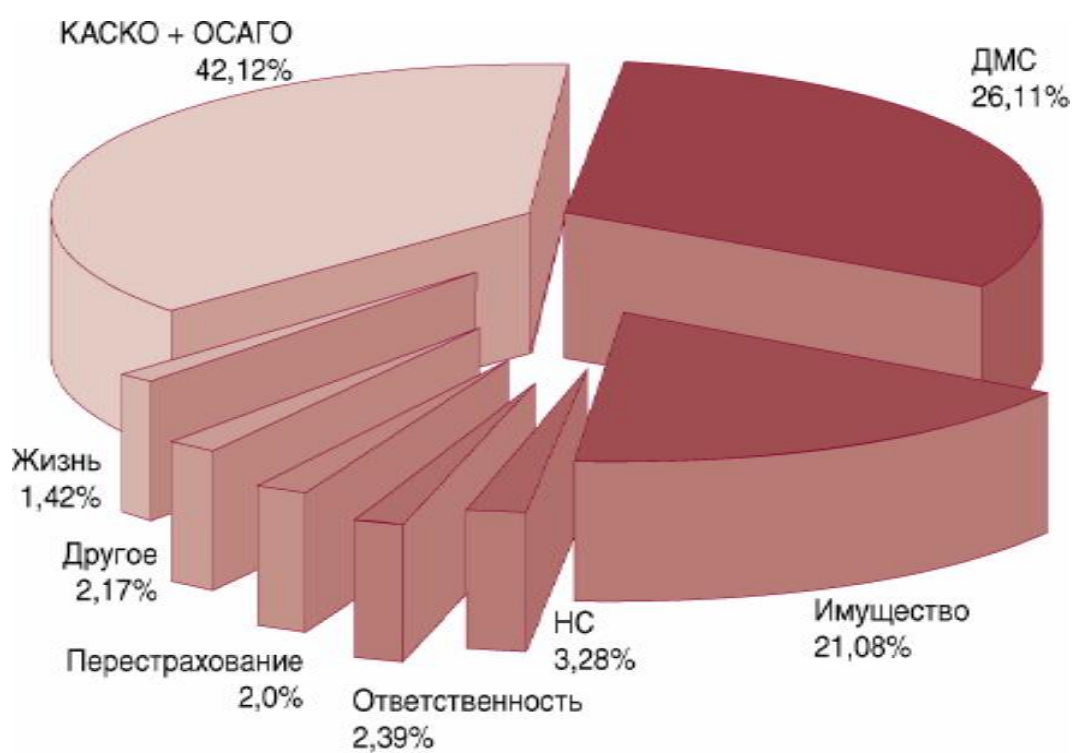
Канал продаж Агентский

Вид /кол-во полисов	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь
Страхование от несчастного случая	12	10	17
ОСАГО	20	28	36
Страхование имущества физ. лиц	6	8	8
КАСКО	2	1	2
Страхование юр. лиц "Мой бизнес"	5	5	9
Страхование животных	0	0	3
Добровольное медицинское страхование	0	1	3
Страхование ипотечного кредита	0	1	1
Страхование жизни	6	6	8
Страхование ответственности	15	15	18
ИТОГО	66	75	105

Приложение Ж
Сегментация рынка



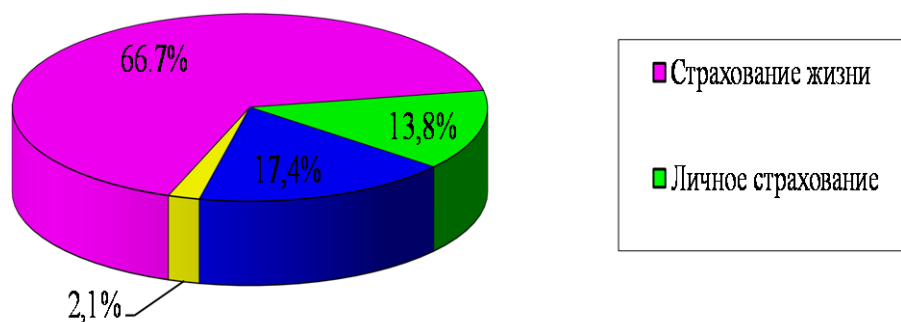
Сегментация рынка по конкурентам в сегменте добровольного страхования



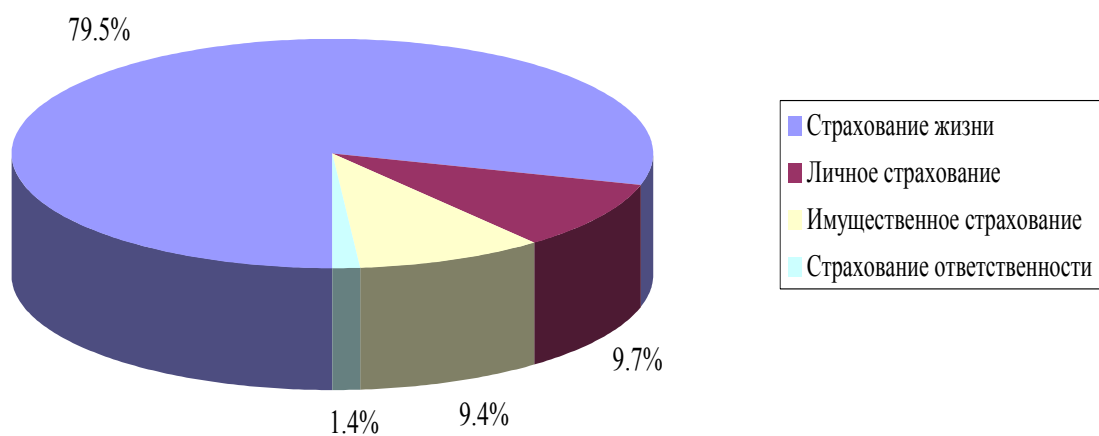
Сегментация рынка по видам страхования в сегменте добровольного страхования

Приложение 3

Структура страховых взносов и выплат



Структура страховых взносов по добровольным видам страхования



Структура страховых выплат по добровольным видам страхования

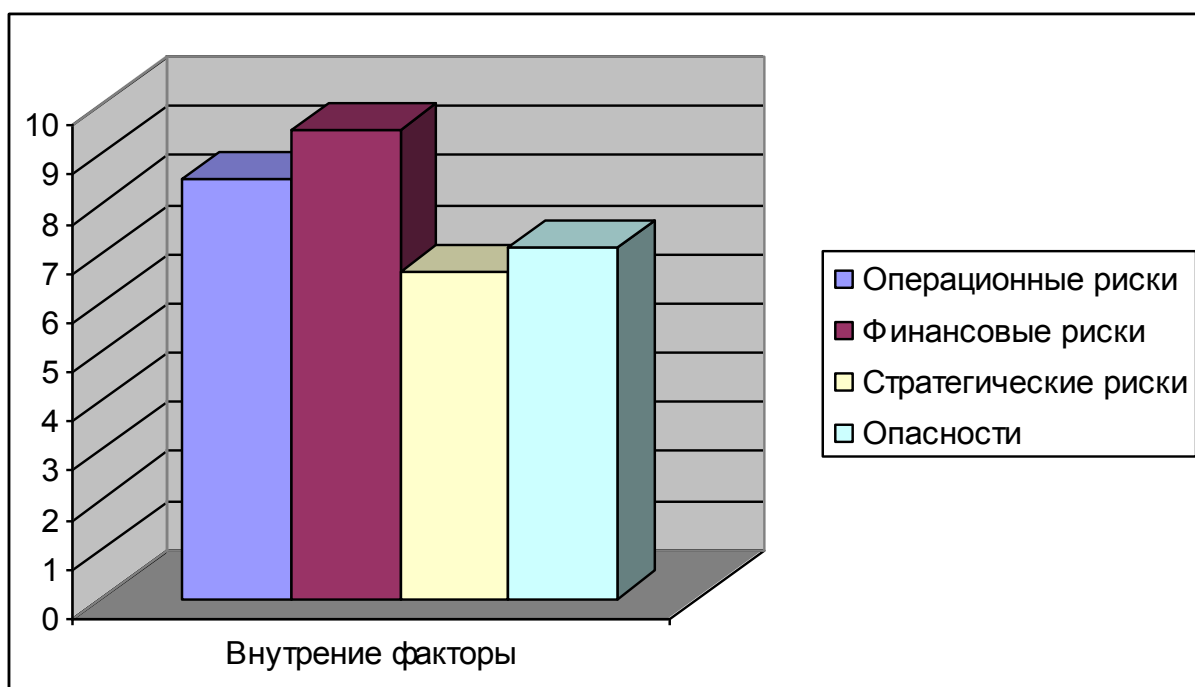
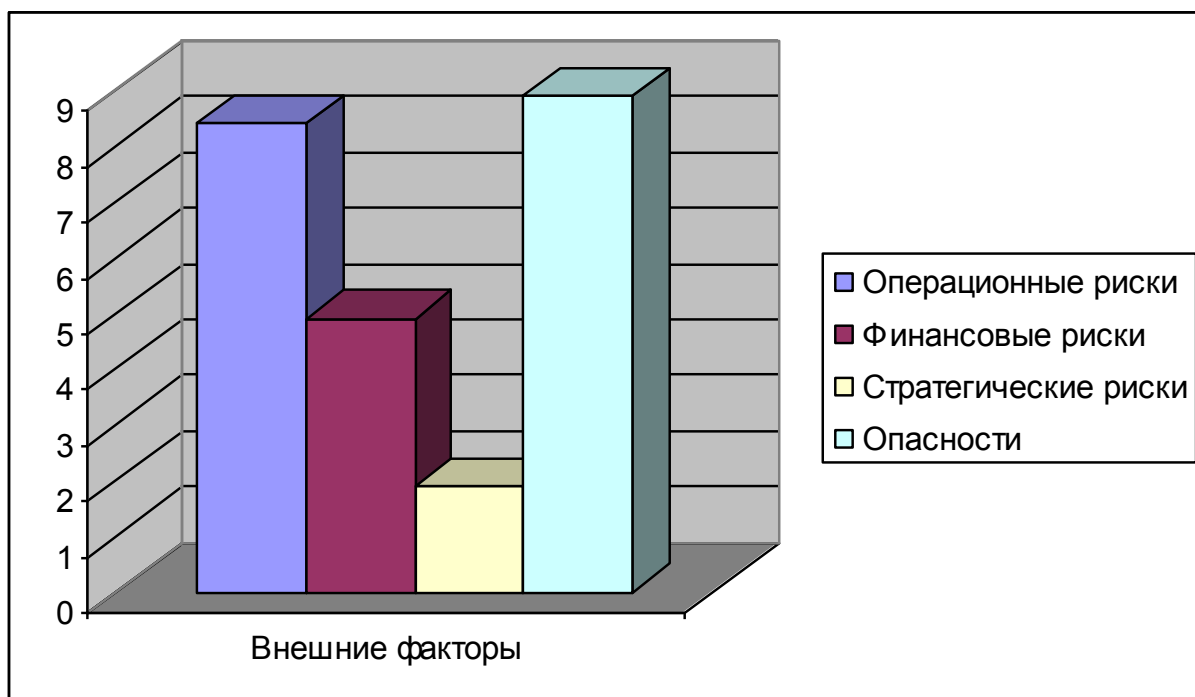
Приложение И

Финансовые показатели проекта

№	Наименование показателя	Значение показателя
1	Горизонт расчета проекта, мес.	24
2	Объем вложенного капитала в проект (руб.)	800 643
3	Объем выручки за период проекта (руб)	3 449 750
4	Чистый средний операц. доход в квартал (руб)	450 104
5	Средний остаток денеж. средств в квартал (руб)	160 161
6	Чистая прибыль за период проекта (руб)	1 392 805
7	Чистый доход (остаток денежных средств) (руб)	1 392 805
8	Средняя рентабельность за период проекта	16,0%
9	Ставка дисконтирования %	14,5%
10	Чистый приведенный доход (руб)	294 589
11	Средняя норма рентабельности инвестиций	323,9%
12	Рентабельность вложенного капитала	647,7%
13	Индекс прибыльности	5,86
14	Внутренняя норма рентабельности	140,8%
15	Модифицированная вн. норма рентабельности	629,4%
16	Срок окупаемости, мес.	10
17	Срок окупаемости, лет	0,8
18	Дисконтированный срок окупаемости, мес.	11
19	Дисконтированный срок окупаемости, лет	0,9

Приложение К

Анализ рисков



		Интернет (Анти-плагиат)	8.57%	8.57%
[2] Корпоративное повышение...	http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-08/dissertaciya...	Интернет (Анти-плагиат)	0.01%	8.07%
[3] TPU_VKR_25007.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf	Томский политехнический университет	4.61%	4.61%
[4] TPU_VKR_25256.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf	Томский политехнический университет	0.11%	4.58%
[5] TPU_VKR_24744.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf	Томский политехнический университет	0.09%	4.44%
[6] Гальперин, Дмитрий О...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004413000/rsl01004413...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.01%	4.06%
[7] Повышение квалификации...	http://www.pandia.ru/text/77/408/29174.php	Интернет (Анти-плагиат)	0.07%	3.44%
[8] Лисина, Ольга Никола...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005415000/rsl01005415...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	3.41%
[9] Корпоративное повышение...	http://www.pandia.ru/text/78/205/48714.php	Интернет (Анти-плагиат)	0%	3.37%
[10] Корпоративное повышение...	http://www.pandia.ru/text/78/205/48714-3.php	Интернет (Анти-плагиат)	0.06%	2.87%

[11] Скачать/BANKAreferat...	http://www.bankareferatov.ru/files/doc/ref/new_works/BANKAre...	Интернет (Анти-плагиат)	2.85%	2.85%
[12] Особенности организа...	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ac68a4c43b...	Интернет (Анти-плагиат)	0%	2.85%
[13] Скачать/bestref-1340...	http://bestreferat.ru/archives/14/bestref-134014.zip	Интернет (Анти-плагиат)	2.73%	2.73%
[14] Повышение квалифи-кац...	http://coolreferat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%88%D0%B5%...	Интернет (Анти-плагиат)	2.28%	2.32%
[15] Левина, Наталья Ва-си...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005480000/rsl01005480...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.37%	2.24%
[16] TPU_VKR_21160.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf	Томский поли-технический университет	0%	2.16%
[17] Корпоративное повы-ше...	http://www.pandia.ru/text/78/205/48714-2.php	Интернет (Анти-плагиат)	0.16%	2.13%
[18] Скачать/bestref-1826...	http://bestreferat.ru/archives/54/bestref-182654.zip	Интернет (Анти-плагиат)	2.13%	2.13%
[19] Основная образова-тел...	http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2	Интернет (Анти-плагиат)	0%	2.11%
[20] TPU_VKR_25468.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf	Томский поли-технический университет	0%	1.82%
[21] Положение о ВПК (2/3...	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	Интернет (Анти-плагиат)	0%	1.8%
[22] TPU_VKR_25394.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU177660.pdf	Томский поли-технический	0%	1.6%

		университет		
[23] Корнеева, Лариса Ива...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002802000/rsl01002802...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.08%	1.56%
[24] TPU_VKR_24260.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.5%
[25] Кельперис, Ирина Иго...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003421000/rsl01003421...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.32%	1.49%
[26] Источник 26	http://referat.kulichki.net/referats/rkr/2003-v-1757.zip	Интернет (Антиплагиат)	1.01%	1.38%
[27] TPU_VKR_25061.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.35%
[28] TPU_VKR_24804.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.34%
[29] TPU_VKR_24944.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf	Томский политехнический университет	0%	1.33%
[30] Системный подход в м...	http://knowledge.allbest.ru/bank/3c0a65625a3bd68b4c53a895213...	Интернет (Антиплагиат)	1.01%	1.01%
[31] Заболотный, Евгений ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004154000/rsl01004154...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.08%	0.94%
[32] Баклыкова, Елена Але...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004043000/rsl01004043...	Диссертации и авторефераты	0%	0.83%

		РГБ		
[33] Сборник студенческих...	http://diplom-na-dom.ru/upravlenie_personalom/kursovaya_rabo...	Интернет (Анти-плагиат)	0.82%	0.82%
[34] Чураев, Владимир Ива...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005391000/rsl01005391...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.02%	0.78%
[35] Курсовая работа / Ре...	http://kontrolnaja.ru/dir/personnel_management/192380	Интернет (Анти-плагиат)	0.67%	0.77%
[36] Баранова, Екатерина ...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004801000/rsl01004801...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.05%	0.65%
[37] Реферат по дисциплин...	http://l.120-bal.ru/doc/20365/index.html	Интернет (Анти-плагиат)	0.11%	0.61%
[38] Юдаков, Александр Ге...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004167000/rsl01004167...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.57%
[39] Аверьянова, Светлана...	http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003404000/rsl01003404...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.54%
[40] Таирова, Дилором Раб...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004822000/rsl01004822...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.46%
[41] Фагих Насири Марям Г...	http://dlib.rsl.ru/rsl01007000000/rsl01007503000/rsl01007503...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.46%
[42] 6.2. ПЕРЕПОДГОТОВКА ...	http://vuzlib.org/beta3/html/1/5443/5467/	Интернет (Анти-плагиат)	0.37%	0.43%

[43] Источник 43	http://www.acconcept.ru/news/news.php?id=69	Интернет (Анти-плагиат)	0.36%	0.36%
[44] Гневашева, Вера Анат...	http://dlib.rsl.ru/rsl01005000000/rsl01005089000/rsl01005089...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.35%
[45] Вашурина, Елена Вяче...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004401000/rsl01004401...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.28%
[46] Самаренкина, Сания З...	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002975000/rsl01002975...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.27%
[47] Ладилова, Валерия Ми...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006760000/rsl01006760...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.08%	0.21%
[48] Герасимов, Евгений И...	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004043000/rsl01004043...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.01%	0.18%
[49] Мартыненко, Владисл...	http://dlib.rsl.ru/rsl01006000000/rsl01006516000/rsl01006516...	Диссертации и авторефераты РГБ	0.07%	0.14%
[50] Источник 50		Цитирования	0.1%	0.1%
[51] Жукова, Татьяна Анат...	http://dlib.rsl.ru/rsl01000000000/rsl01000345000/rsl01000345...	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0.05%

Оригинальные блоки: 70.77%

Заимствованные блоки: 29.13%

Заимствование из "белых" источников: 0.1%

Итоговая оценка оригинально-

СТИ: **70.87%**