

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ГОСУДАРСТВЕННАЯ
СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ «ЮГОРИЯ», Г.КЕМЕРОВО)»**

Выполнил: студент гр. МТз - 211
Верхорубова А.Е

подпись, дата

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В

подпись, дата

Работа защищена:

Кемерово 2016

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов: в первом приведены теоретические аспекты управления персоналом в организации, во втором разделе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ГСК «Югория» за период 2012-2013 гг., в третьем разделе проведен анализ управления персоналом в организации и предложены пути его совершенствования.

					АЭО. ВКР. 00. 23. 16. ПЗ			
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Студент		Верхорубова А.Е			«Совершенствование управления персоналом организации(на примере ОАО «Государственная страховая компания «Югория»,г.Кемерово)»	Лит.	Лист	Листов
Руков.		Юдакова А.В.						
Консульт.		Юдакова А.В.						
Н. контр.		Юдакова А.В.						
Зав.каф.		Масленников П.В.						
						КемТИПП МТз-211		

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1.Понятие, цели и принципы системы управления персоналом.....	
1.2. Задачи и функции управления персоналом.....	
1.3. Методы управления персоналом.....	
1.4.Этапы управления персоналом.....	
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОАО «ГСК «ЮГОРИЯ».....	
2.1.Краткая характеристика организации.....	
2.1.1 Организационная структура управления.....	
2.1.2 Ассортимент страховых продуктов.....	
2.1.3 Конкуренция Кемеровского филиала ОАО «ГСК «Югория».....	
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.....	
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО«ГСК«ЮГОРИЯ».....	
3.1 Планирование численности персонала организации.....	
3.2 Найм персонала.....	
3.3 Адаптация.....	
3.4 Обучение.....	
3.5 Повышение по служебной лестнице.....	
3.6 Увольнение.....	
3.7 Проблемы деятельности ОАО «ГСК «Югория».....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что управление персоналом является важным фактором для эффективного развития организации.

Правильное управление персоналом показывает то, что организация сможет не только выжить, но и преуспеть в жесткой конкуренции, так как многие результаты зависят от сотрудников организации. Именно поэтому необходимо уделять отдельное внимание именно управлению персоналом.

Ещё в СССР был лозунг «Кадры решают всё». И на сегодняшний день он не утратил свое значение. Именно поэтому столь велика актуальность управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение анализа управления персоналом и разработка путей решения выявленных проблем.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические аспекты управления персоналом.
- Дать краткую характеристику ОАО «ГСК «Югория».
- Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ГСК «Югория».
- Анализ управления персоналом ОАО «ГСК «Югория».
- Выявить недостатки деятельности ОАО «ГСК «Югория».
- Разработать пути по устранению недостатков в деятельности ОАО «ГСК «Югория».

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, цели и принципы системы управления персоналом

Управление — это общее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, осуществление проекта и контроля. [1]

Теория управления как наука возникла в конце прошлого столетия и с тех пор перенесла значительные изменения.

Само понятие «научное управление» впервые ввел в обиход не Фридерик У. Тейлор, по праву считающийся основателем теории управления, а представитель американских фрахтовых компаний Луис Брандейс в 1910 г. Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим понятием подчеркивая, что «управление — это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы».

Управление персоналом — вид деятельности по управлению людьми, направленный на реализацию целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.[1]

Персонал организации - это работники организации, трудящиеся по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками. Существенным признаком персонала организации является заключение трудового договора с работодателем. С практической точки зрения персонал является важнейшим ресурсом организации. В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы. Важную роль в обеспечении выполнении стратегических целей организации играет персонал организации.[2]

Требования, предъявляемые по выполнению целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Социальная система организации закономерно делится на две основные подсистемы управляющую и управляемую. [3, С.7]

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника.

Персонал - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. [3, С.7]

Человеческие ресурсы - понятие, отражающее главное богатство любого общества, развитие которого возможно при создании условий для воспроизводства, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. [3, С.7]

Трудовой потенциал работника - это комплекс физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в конкретных условиях определенных результатов, а так же развиваться в процессе труда. [3]

Количество персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. [3, С.7]

Персонал организации делится на управленческий и производственный.

Управленческий персонал – это та доля персонала организации , которая выполняет такие функции управления как: планирование, организацию, мотивацию и контроль. [3, С.7]

Производственный персонал занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

По характеру трудовых функций, персонал подразделяется на:

- рабочих;
- руководителей;
- специалистов;
- служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают:

- линейные;
- функциональные. [3, С.7]

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Линейные возглавляют организацию в целом или ее подразделения.

Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т.д.

Линейный руководитель управляет людьми и производственной деятельностью. Он является соединяющим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения.

Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение.

Линейный руководитель обязан иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности. [3, С.7]

Специалисты - лица, выполняющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Специалисты имеют высшее или среднее специальное образование.

Служащие выполняют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. [3, С.7]

Квалификационные требования к служащим: среднее профессиональное образование или среднее полное образование, с подготовкой по специальной программе в течении одного или нескольких месяцев.

Работники подразделяются по:

- профессиям;
- специальностям;
- квалификации. [3,С. 8]

Принципы управления персоналом - это фундаментальные основы управления.

Важнейшим принципом управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;
- индивидуализация;
- информатизация;
- достижения поставленных целей перед организацией;
- подбор работников с учетом их психологической совместимости;
- учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

повышения квалификации.

Принцип системности в работе с персоналом предполагает, что управление персоналом в организации должно:

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации;
- использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Принцип демократизации работы с персоналом означает:

- демократичность в методах управления и стиле руководства;
- участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;
- регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем;
- внедрение нововведений с согласия персонала организации;
- партисипативное управление, то есть вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа.
- повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.

Принцип индивидуализации работы с персоналом реализуется в:

- индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;
- индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;
- персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности. [3,С. 8]

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

1.2 Задачи и функции управления персоналом

Система управления каждой организации имеет различные подсистемы. Основу концепции построения системы управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль человеческих ресурсов, знание мотивационных установок персонала, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в такой ситуации, особенно стратегические аспекты управления, приобретает особую значимость, поскольку позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации каждого индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом компании.[4]

Можно выделить три фактора, влияющих на персонал в организации:

- 1) Иерархическая структура организации, где основное средство воздействия — отношения власти: подчинение, давление на человека посредством принуждения, контроля над распределением материальных благ;
- 2) Культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;
- 3) Рынок — совокупность равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя. [4]

Эти факторы воздействия достаточно сложны, взаимосвязаны и на практике редко реализуются в отдельности. В зависимости от приоритета каждого из них складывается экономическая ситуация на предприятии. Учет этих факторов на макроэкономическом уровне приводит к отходу от жесткой системы административного воздействия со стороны субъекта управления. Отношения собственности обуславливают необходимость пересмотра иерархии отношений и приоритетов социально-экономических ценностей.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб — отдела кадров, отдела организации труда и заработной

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом.

В зависимости от размеров организации состав подразделений изменяется: на мелких предприятиях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем; на крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.[5,С.90]

В состав службы управления персоналом многих организаций входят следующие подразделения:

- отдел кадров;
- отдел обучения и развития;
- отдел оценки персонала и оплаты труда;
- отдел социальной защиты и другие отделы социальной инфраструктуры;
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- отдел охраны окружающей среды;
- юридический отдел;
- отдел организации труда, производства и управления;
- отдел научно-технической информации;
- патентно-лицензионный отдел, бюро рационализации и изобретательства.

[5,С.90]

Исходя из целей стратегического управления, можно выделить функциональные подсистемы в системе управления персоналом, в которых решаются задачи стратегической важности.

1. Подсистема планирования и маркетинга персонала:

- разработка кадровой политики;
- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала;
- анализ рынка труда;
- организация кадрового планирования;
- планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- организация рекламы;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2. Подсистема найма и учета персонала:

- организация найма персонала;
- организация собеседований, оценки, отбора и приема персонала;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала;
- профессиональная ориентация персонала;
- организация рационального использования персонала;
- управление занятостью персонала;
- делопроизводственное обеспечение системы управления.

3. Подсистема трудовых отношений:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами.

4. Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии труда;
- соблюдение требований экономики труда;
- соблюдение требований технической эстетики;
- охрана труда и техника безопасности;
- охрана окружающей среды;
- военизированная охрана организации и отдельных должностных лиц.

5. Подсистема развития персонала:

- обучение персонала;
- переподготовка и повышение квалификации персонала;
- введение в должность и адаптация новых работников;
- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая периодическая оценка кадров;
- организация рационализации и изобретательства;
- реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;
- организация работы с кадровым резервом.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

6. Подсистема мотивации поведения персонала:

- управление мотивацией трудового поведения;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка систем оплаты труда;
- разработка форм участия персонала в прибыли и капитале;
- разработка форм морального поощрения персонала;
- организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

7. Подсистема социального развития:

- организация общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение здравоохранения и отдыха;
- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социальными конфликтами и стрессами;
- организация социального страхования;
- организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.

8. Подсистема развития оргструктур управления:

- анализ сложившейся оргструктуры управления;
- проектирование новой оргструктуры управления;
- разработка штатного расписания;
- формирование новой оргструктуры управления;
- разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

9. Подсистема правового обеспечения:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- проведение консультаций по юридическим вопросам.

10. Подсистема информационного обеспечения:

- ведение учета статистики персонала;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
- обеспечение персонала научно-технической информацией;
- организация патентно-лицензионной деятельности;
- организация работы органов массовой информации организации.

Перечисленные подсистемы наиболее типичны для крупных организаций.[6, с.1]

1.3 Методы управления персоналом

Методы управления персоналом — это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

А.Я. Кибанов выделяет три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.[7,с.35]

Административные методы управления персоналом

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- А)Организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- Б)Организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- В)Организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания — руководителями подразделений.

Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей. [7,с.35]

Экономические методы управления персоналом

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде. [7,с.35]

Социально-психологические методы управления персоналом

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива.

Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;
- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий труда. [7,с.35]

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

1.4 Этапы управления персоналом

Выделяются следующие этапы управления персоналом (всего девять):

Этап первый. Планирование трудовых ресурсов.

Этот процесс складывается:

- 1) Из оценки наличных ресурсов (анализа содержания деятельности и имеющего персонального состава);
- 2) Из оценки будущих потребностей (прогноза внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу);
- 3) Из разработки программ направленных на удовлетворение будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегии развития компании. Чтобы прогнозирование было правильным, следует принимать во внимание множество факторов, таких как средняя текучесть кадров, естественную убыль (смерть, уход на пенсию и так далее).

Этап второй. Подбор персонала.

Производится набор (наем) персонала, создается кадровый резерв из потенциальных кандидатов на все позиции и должности организации. Многие транснациональные корпорации в своей политике управления персоналом основывались практически целиком на кадровом резерве. Происходит постоянная модернизация процесса формирования кадрового резерва в соответствии с требованиями времени.

Этап третий. Отбор персонала.

Этот этап управления персоналом можно подразделить на:

- 1)Оценку претендентов кандидатов на рабочие позиции;
- 2)Отбор лучших из резервов, которые были созданы в процессе набора. Отбор – это практически одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Задача службы персонала – найти такого работника, который в состоянии добиться запланированных результатов.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

К основным критериям оценки относятся: определенный набор квалификационных и профессиональных навыков, личностные и образовательные качества и характеристики, опыт предшествующей работы, совместимость с окружением.

К основным методам отбора относятся: различные виды испытаний, собеседований и оценка способностей.

Этап четвертый. Разработка системы оплаты труда.

На данном этапе проводятся разработки структуры по определению зарплаты и льгот с целью привлечения и удержания работников.

При этом следует не забывать, что заработная плата служит денежным вознаграждением за исполнение обязанностей и выполненную работу и является для большинства сотрудников решающим аргументом.

Мотивация имеет два эффективных средства управления персоналом – поощрение и наказание. При эффективном сочетании этих способов воздействия на персонал, можно значительно повысить производительность труда сотрудников. Наказания помогут избежать неудач в работе, а поощрения послужат стимулом на пути к достижению цели.

Этап пятый. Адаптация персонала.

Этап по адаптации вновь принятых работников включает действия, направленные на введение новых сотрудников в курс производственной жизни предприятия и всех его подразделений и служб. Новичкам попутно объясняется, что от них ждут, и какой труд в компании заслуживает вознаграждения.

Адаптация персонала входит в число процессов, которые в обобщенном виде можно охарактеризовать как этапы развития управления персоналом. В них можно включить также обучение сотрудников, их оценку, перемещение и управление карьерой.

Основной целью адаптации является приведение личных знаний, умений и навыков сотрудника, имеющегося опыта и ценностей в соответствие ценностям и традициям предприятия. Обучение работника взаимоотношениям в трудовом коллективе данной организации.

Этап шестой. Обучение персонала.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

Разрабатываются программы по обучению трудовым навыкам для эффективного выполнения предстоящих работ.

Персонал проходит переподготовку и обучение обычно в следующих случаях:

- когда человек поступает на работу в организацию;
- если сотрудник перемещается на новую должность или объем полномочий работника изменяется;
- если сотрудник некачественно исполняет возложенные на него обязанности, при выявлении у работника недочетов;
- когда происходит смена оборудования или технологических процессов; -если внедряются новые методики и разработки и тому подобное.

Обучение работников выгодно и для предприятия и для работника. У образованных сотрудников повышается производительность труда, выгода предприятия. Одновременно возрастает конкурентоспособность работник на рынке труда.

Этап седьмой. Оценка персонала.

Этап оценки трудовой деятельности, проведение разработок методик оценки и доведение ее до сотрудников.

Сегодня право на существование есть у двух видов оценок персонала. Методики этих оценок имеют прямое отношение к работнику фирмы как к ценному ресурсу: первая – когда персонал оценивается при поступлении на работу, вторая – когда оценивается деятельность персонала. Выполнение этой части работы с кадрами является наиболее трудоемкой по сложности и требует от руководства организации и от сотрудников службы по персоналу высшей квалификации.

Этап восьмой. Перемещение сотрудников.

Этап, связанный с повышением, понижением, переводом, увольнением персонала. Чтобы данная функция службы управления персоналом была надлежащим образом выполнена необходимо:

- провести разработки методологии по перемещению сотрудников с позиций или должностей с большей или меньшей ответственностью;

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

-направить усилия на развитие профессионального опыта работника путем перемещения на другие должности или участки работы (иначе говоря, специалисты системы управления персоналом предпринимают действия по планированию карьерного роста сотрудников).

Этап девятый. Управление карьерой.

Этап планирования и управления деловой карьерой с разработкой мероприятий в этой области. Действия, связанные с планированием, организацией, мотивацией и контролем служебного роста работников, должны исходить из целей, потребностей, возможностей и социально – экономического состояния предприятия.

Каждый сотрудник самостоятельно занимается управлением своего делового и карьерного роста. Управление деловой карьерой позволяет работникам полнее раскрыть имеющиеся способности, повысить производительность труда.[8]

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ОАО «ГСК «ЮГОРИЯ»

2.1 Краткая характеристика организации

Государственная страховая компания «Югория» основана в 1997 г. Единственным акционером компании является Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, представленный Департаментом по управлению государственным имуществом ХМАО - Югры.

Юридический адрес :628011, Ханты-Мансийск, ул. Комсомольская, д. 61

Генеральный директор ОАО «ГСК «Югория» Алексей Анатольевич Охлопков родился в Тюмени 20 июля 1975 года. Окончил среднюю школу №1 в городе Югорске Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. Высшее образование получил в Финансовой академии при Правительстве РФ в Институте международных экономических отношений по специальности «Мировая экономика» (диплом с отличием). Прошел обучение в London School of Economics and Political Science (диплом с отличием). Имеет степень MBA Лондонской бизнес школы и Бизнес школы Колумбийского университета (Нью-Йорк). Имеет квалификационный аттестат Федеральной службы по финансовым рынкам категории 5.0 (управление паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами).

Региональная сеть компании состоит из шестидесяти филиалов и более 200 агентств, работающих в 53 регионах России: Алтайский край, Архангельская область, Астраханская область, Белгородская область, Волгоградская область, Вологодская область, Воронежская область, Иркутская область, Калининградская область, Кемеровская область, Калужская область, Кировская область, Краснодарский край, Красноярский край, Курганская область, Курская область, Липецкая область, Москва и Московская область, Мурманская область, Нижегородская область, Новгородская область, Новосибирская область, Омская область, Орловская область, Пермский край, Псковская область, Республика Алтай, Республика Башкортостан, Республика Дагестан, Республика Карелия,

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Республика Коми, Ростовская область, Рязанская область, Самарская область (Самара), Самарская область (Тольятти), Санкт-Петербург и Ленинградская область, Саратовская область, Свердловская область, Смоленская область, Ставропольский край, Тамбовская область, Тверская область, Томская область, Тульская область, Тюменская область, Удмуртская республика, Ульяновская область, Ханты-Мансийский АО – Югра, Челябинская область, Чувашская Республика, Ямало-Ненецкий АО, Ярославская область.

Анализ будет проводиться на основе данных Кемеровского филиала, расположенного по адресу : г.Кемерово ул.Кирова 45.

Кемеровский филиал был основан в 2009году.

2.1.1 Организационная структура управления

Для ОАО «ГСК «Югория» характерна линейно-функциональная структура управления- линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для предприятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей, либо через высшего руководителя, либо напрямую.



Рисунок 2.1- Организационная структура управления

Общество является правопреемником Государственного предприятия Ханты-Мансийского автономного округа «Государственная страховая компания «Югория» в соответствии с передаточным актом со всеми изменениями в составе и стоимости имущественного комплекса государственного предприятия, произошедшими после принятия решения об условиях приватизации имущественного комплекса государственного предприятия.

На момент учреждения общества единственным акционером общества является Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, представляемый Департаментом государственной собственности Ханты-Мансийского автономного округа-Югры.

Общество работает на основании устава, последние изменения в учредительный документ были внесены 27.06.2013г

Общество может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации, а также быть членом других некоммерческих организаций как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

Органами управления общества являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор, управляющая организация, управляющий).

Органом контроля финансово-хозяйственной деятельности общества является ревизионная комиссия.

Совет директоров и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров.

Генеральный директор назначается советом директоров.

Управляющая организация (управляющий) утверждается общим собранием акционеров по предложению совета директоров.

2.1.2 Ассортимент страховых продуктов

Общество осуществляет следующие основные страхования:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

1. Личное страхование, включающее:

- Страхование от несчастных случаев и болезней;
- Медицинское страхование.

2. Имущественное страхование, включающее:

- Страхование имущества юридических и физических лиц;
- Страхование средств наземного транспорта;
- Страхование средств воздушного транспорта;
- Страхование средств водного транспорта;
- Страхование грузов;
- Страхование других видов имущества в соответствии с законодательством Российской Федерации;

3. Страхование ответственности, включающее:

- Страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств;
- Страхование гражданской ответственности перевозчиков;
- Страхование гражданской ответственности предприятий - источников повышенной опасности;
- Страхование профессиональной ответственности;
- Страхование ответственности за неисполнение обязательств;
- Страхование иных видов гражданской ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2.1.3 Конкуренция Кемеровского филиала ОАО «ГСК «Югория»

Организация составляет довольно большую конкуренцию всем крупным страховым компаниям России, таким как «Ингосстрах», «Росгосстрах», «РЕСО-Гарантия», «Согласие», «УралСиб» и «Согаз», то есть успешно конкурирует с крупными компаниями и даже входит в число пятидесяти крупнейших компаний России.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ГСК Югория», для этого все данные сведем в таблицу.

Таблица 2.1- Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния организации

Показатели	Един. Изм.	2012	2013	2014	Отклонение, %		
					2013\ 2012* 100	2014\ 2013* 100	2014\ 2012*100
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи	Тыс.ру б.	8802374	6105372	5170899	69,4	84,7	58,7
В сопоставимых ценах		9805844,6	6801384,4	5170899	69,4	76,0	52,7
2. Себестоимость	Тыс.ру б.	352859	112576	114350	31,9	101,6	32,4
В сопоставимых ценах		393084,9	125409,7	114350	31,9	91,2	29,1
3. Коммерческие расходы	Тыс.ру б.	5887137	5190782	3910311	88,2	75,3	66,4
4. Управленческие расходы	Тыс.ру б.	1088761	787739	714227	72,4	90,7	65,6
5. Прибыль от продаж	Тыс.ру б.	7985036	4516485	4418548	56,6	97,8	55,3
В сопоставимых ценах		8895330,1	5031364,3	4418548	54,6	87,8	49,7
6. Рентабельность продукции	%	2,3	4,0	3,9	1,73	0,97	1,69
7. Чистая прибыль	Тыс.ру б.	2803251	996434	991963	35,5	99,6	35,4
8. Среднесписочная численность ППП	Чел.	2714	2000	1914	73,7	95,7	70,5
9. Выработка одного работника ППП	Тыс.ру б.	3243	3052	2701	94,1	88,5	83,3
10. Фонд оплаты труда ППП	Тыс.ру б.	1481481	953121	946117	64,3	99,3	63,9
11. Среднемесячная заработная плата ППП	Руб.	45488	39713	41192	87,3	103,7	90,6
12. Среднегодовая стоимость собственного капитала	Тыс.ру б.	82453	2834339	1750912	3,4	61,8	2,1

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	Лист
------	------	----------	---------	------	------

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
13.Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	Тыс.ру б.	3341447	7314026	6847158	218,9	93,6	204,9
14.Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс.ру б.	1285025	1112426	836367	86,6	75,2	65,1
15.Среднегодовая стоимость оборотных средств	Тыс.ру б.	2946644	1079354	1133265	36,6	104,9	38,5
16.Фондоотдача основных фондов	Руб.	6,85	5,48	6,18	80	112,7	90,2
17.Фондовооруженность работника ППП	Тыс.ру б.	473,48	556,21	436,97	117,5	78,6	92,3
18.Оборачиваемость оборотных средств	Обор.	2	5	4	250	80	200
19.Капиталоотдача	Руб.	0,66	0,45	0,50	68,2	111,1	75,7
20.Рентабельность собственного капитала	%	33,9	0,35	0,57	0,01	1,6	0,02
21.Коэффициент независимости	-	0,01	0,33	0,21	3,3	63,6	2,1
22.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-1,10	-4,15	-4,49	377,7	108,2	408,1
23.Коэффициент текущей ликвидности	-	4,23	0,16	0,24	3,8	150	5,7
24.Коэффициент восстановления платежеспособности	-	3,1	-0,65	0,34	-20,9	-52,3	10,9

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности можно сказать следующее. За рассматриваемый период деятельности (2012-2014) выручка от продаж ОАО «ГСК «Югория» в отчетном 2014 году составила 5170899 тыс.руб. в действующих ценах 2014 года. По сравнению с 2013 годом выручка от продаж снизилась на 2697002 тыс.руб.; по сравнению с базисным 2012 годом выручка снизилась на 3631475 тыс.руб. Более наглядно изменение

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

выручки от продаж ОАО «ГСК «Югория» в динамике 2012-2014гг. можно пронаблюдать на рисунке 2.2.

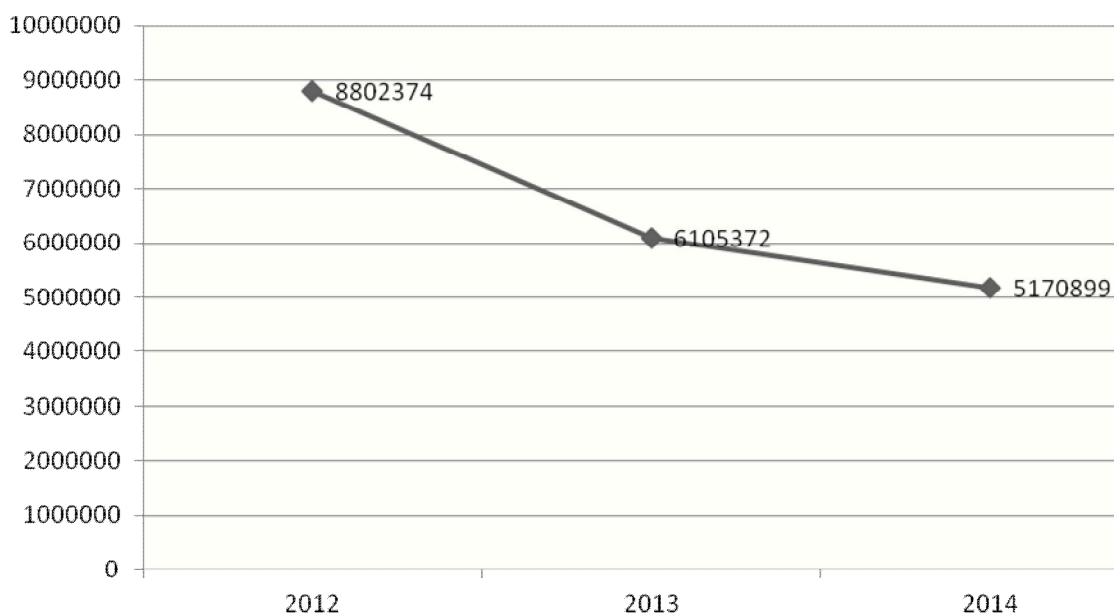


Рисунок 2.2- Динамика изменения выручки от продаж ОАО «ГСК «Югория»

Себестоимость продукции ОАО «ГСК «Югория» в 2014 году составила 114350 тыс.руб. в действующих ценах, что по сравнению с 2013 годом больше на 1774 тыс.руб., по сравнению 2012 годом меньше на 238509 тыс.руб. Более наглядно рассмотрим на рисунке 2.3.

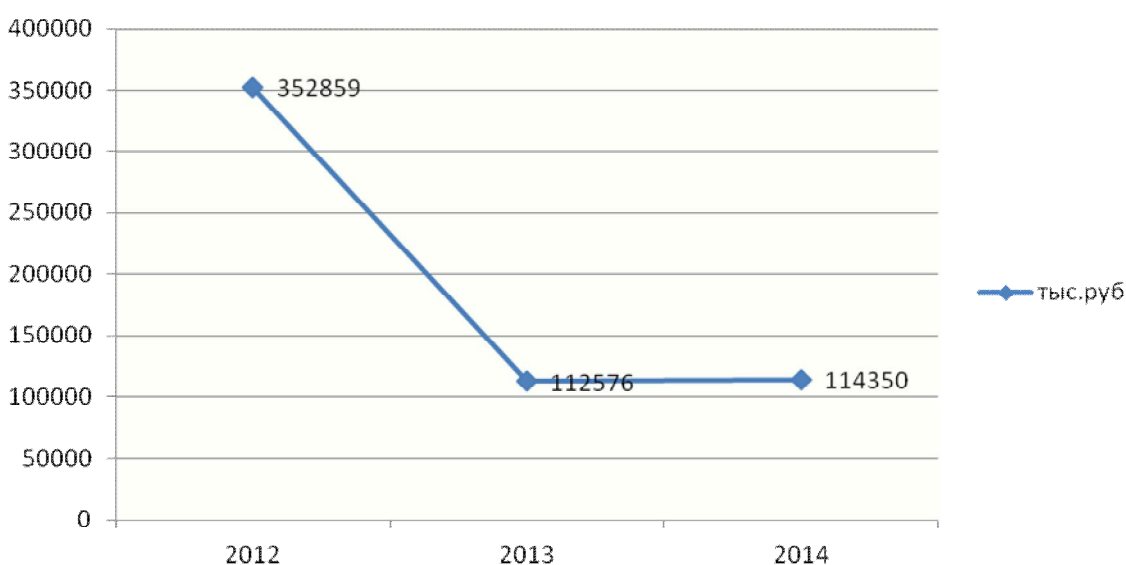


Рисунок 2.3- Динамика себестоимости продукции

Коммерческие расходы в 2014 году составили 3910311 тыс.руб., что по сравнению с 2013 годом на 1280000 тыс.руб. меньше, а по сравнению с 2012 годом меньше на 1976826 тыс.руб. Наглядно рассмотрим на рисунке 2.4.

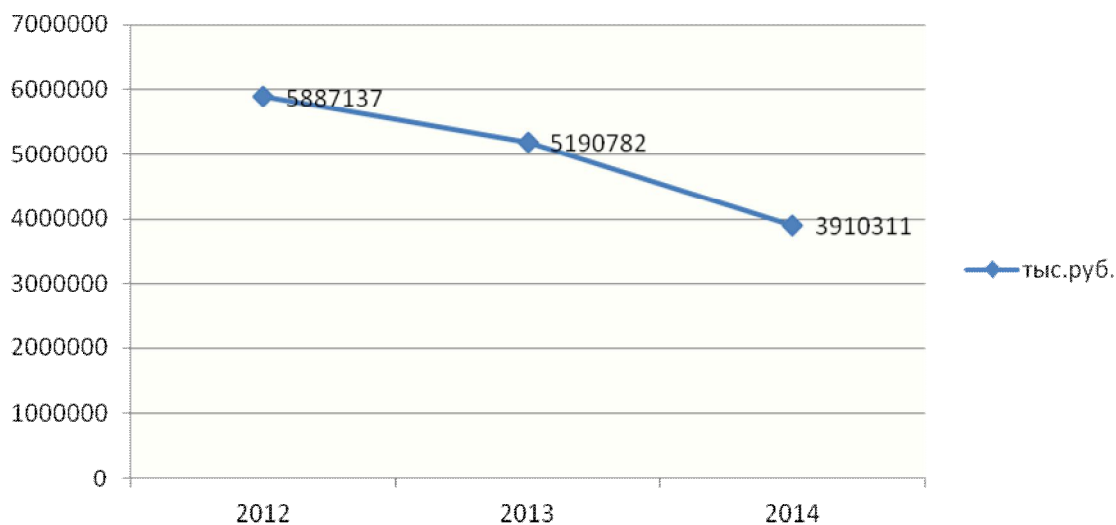


Рисунок 2.4- Динамика изменения коммерческих расходов

Управленческие расходы в 2014 году составили 714227 тыс.руб., что по сравнению с 2013 годом меньше на 73512 тыс.руб., а по сравнению с 2012 годом меньше на 1802988 тыс.руб. Более наглядно рассмотрим изменение на рисунке 2.5.

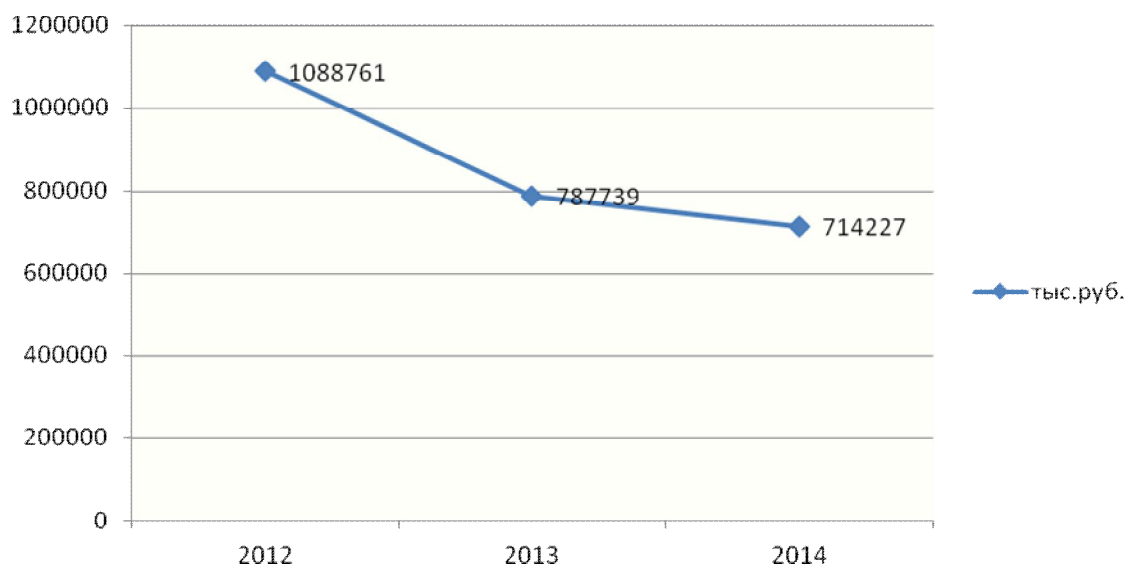


Рисунок 2.5- Динамика изменения управленческих расходов

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Прибыль от продаж в 2014 году составила 4418548 тыс.руб., что по сравнению с 2013 годом меньше на 97937 тыс.руб., по сравнению с 2012 снижение выручки составило 3566488 тыс.руб. Динамика изменения более наглядно представлена на рисунке 2.6.

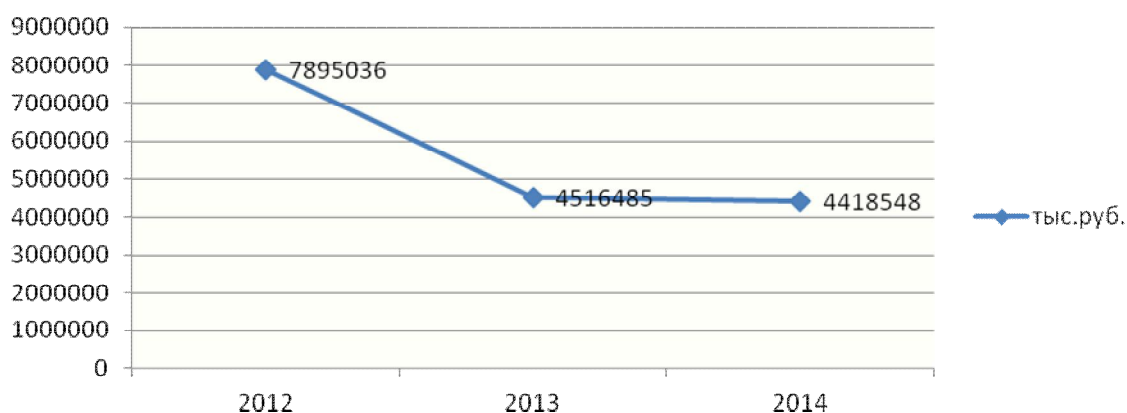


Рисунок 2.6- Динамика изменения прибыли от продаж

Рентабельность продукции в 2014 году составила 3,9%, по сравнению с 2013 годом меньше на 0,1 %, а по сравнению с 2012 годом возросла на 1,6%.

Чистая прибыль в отчетном 2014 году составила 991963 тыс.руб., что по сравнению с 2013 годом на 4471 тыс.руб. меньше, а по сравнению с 2012 годом меньше на 1811288 тыс.руб.



Рисунок 2.7- Динамика изменения чистой прибыли

Среднесписочная численность сотрудников в 2014 году составила 1914 человек, что по сравнению с 2013 годом на 86 человек меньше, а по сравнению с 2012 годом меньше на 800 человек. Сокращение численности персонала привело к снижению управленческих расходов.

Выработка одного работника в 2014 году составила 2701 тыс.руб., что на 351 тыс.руб. меньше чем в 2013 году, по сравнению с 2012 годом меньше на 542 тыс.руб.

Фонд оплаты труда в 2014 году составил 946117 тыс.руб., по сравнению с 2013 годом это меньше на 7004 тыс.руб., а по сравнению с 2012 годом снижение произошло на 535364 тыс.руб.

Среднемесячная заработная плата в 2014 году составила 41192 рублей, что на 1479 рублей больше, чем в 2013 году, а по сравнению с 2012 годом меньше 4296 рублей.

Среднегодовая стоимость собственного капитала за отчетный 2014 год составила 1750912 тыс.руб., по сравнению с 2013 годом стоимость собственного капитала снизилась на 1083427 тыс.руб., а по сравнению с 2012 годом стоимость собственного капитала возросла на 1668459 тыс.руб.

Среднегодовая стоимость внеоборотных активов в 2014 году составила 6847158 тыс.руб., по сравнению с 2013 годом меньше на 466868 тыс.руб., а по сравнению с 2012 годом больше на 3505711 тыс.руб.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2014 году составила 836367 тыс.руб., что по сравнению с 2013 годом на 276059 тыс.руб. меньше, по сравнению с 2012 годом меньше на 448658 тыс.руб.

Среднегодовая стоимость оборотных средств в 2014 году составила 1133265 тыс.руб., по сравнению с 2013 годом стоимость возросла на 53911 тыс.руб., по сравнению с 2012 годом стоимость снизилась на 1813379 тыс.руб.

Фондоотдача основных фондов на 2014 год составила 6,18 рублей, по сравнению с 2013 годом больше на 0,7 рублей, а по сравнению с 2012 годом меньше на 0,67 рублей.

Фондовооруженность работника в отчетном 2014 году составила 436,97 тыс.руб., по сравнению с 2013 годом произошло снижение на 119,24 тыс.руб., по

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

сравнению с 2012 годом фондовооруженность работника меньше на 36,51 тыс.руб.

Оборачиваемость оборотных средств в 2014 году составила 4 оборота, что по сравнению с 2013 годом на 1 оборот меньше, а по сравнению с 2012 годом на 2 оборота больше.

Капиталоотдача в 2014 году составила 0,50 рублей, по сравнению с 2013 годом больше на 0,05 рублей, по сравнению с 2012 на 0,16 рублей меньше.

Рентабельность собственного капитала в 2014 году составила 0,57%, это на 0,22% больше по сравнению с 2013 годом, а по сравнению с 2012 меньше на 33,33 %.

Коэффициент независимости в 2014 году 0,21, по сравнению с 2013 годом меньше на 0,12, а по сравнению с 2012 годом на 0,2 больше.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2014 году -4,49, по сравнению с 2013 годом это меньше на 0,34, а по сравнению с 2012 годом меньше на 3,39.

Коэффициент текущей ликвидности в 2014 году составил 0,24. Это больше по сравнению с 2013 годом на 0,08, а по сравнению с 2012 годом меньше на 3,99.

Коэффициент восстановления платежеспособности в 2014 году составил 0,34, по сравнению с 2013 годом больше на 0,99, по сравнению с 2012 годом меньше на 2,76.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОАО «ГСК «ЮГОРИЯ»

3.1 Планирование численности персонала организации

Потребность в планировании численности персонала возникает в случаях:

- Декретного отпуска.
- Увольнение сотрудника по собственному желанию.
- Выхода на пенсию.
- Увольнение по соглашению сторон.

Планированием персонала занимается директор ОАО «ГСК «Югория».

Сведения о потребности персонала подают директору сами сотрудники, которые планируют расторгнуть трудовой договор, либо уйти в декретный отпуск. Так же директор принимает сам решение о необходимости поиска новых работников при расширении филиала, либо при несоответствии сотрудника, когда необходимо его заменить. Может возникнуть ситуации, когда возникнет потребность в сокращении персонала.

После того как поступила информация о необходимости поиска нового сотрудника, либо директор сам принял решение, он подает объявление о вакантной должности.

3.2 Найм персонала

Источниками привлечения персонала являются:

- Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.
- Поиск через средства массовой информации(КЕМ-РАБОТА.RU).

После того, как резюме попало на почту, директор выбирает кандидатов и сам приглашает их на собеседование. Если имеются кандидаты по рекомендациям знакомых, то в первую очередь на собеседование приглашают их.

Требования к кандидату для каждого отдела разные. Для отдела офисных продаж необходим опыт в продажах страховых или банковских продуктов.

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

Если же это отдел урегулирования убытков, то необходимо техническое образование, либо опыт работы в данной должности. Для секретаря и отдела учета конкретных требований нет.

Собеседование проходит непосредственно с директором филиала.

Цель собеседования заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Кандидат принимается на работу в ОАО «ГСК «Югория» с испытательным сроком.

Испытательный срок составляет 3 месяца. Предполагается, что в этот период времени руководитель будет наблюдать за профессиональными действиями работника, а также другими аспектами его рабочей деятельности, например за тем, как складываются его отношения с коллегами.

После того, как принято обоюдное решение кандидата и директора о приеме на работу, сотрудник предоставляет в организацию документы: трудовая книжка, СНИЛС, ИНН, заявление о принятии на работу. После этого идет проверка документов службой безопасности. Как только служба безопасности одобрила кандидата заявление сотрудника передается секретарю и заключается трудовой договор.

Таблица 3.1- Показатели численности персонала

Показатели	Годы			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/ 2012* 100	2014/ 2013* 100	2014/ 2012*100
1.Среднесписочная численность	53	83	136	156,6	163,9	256,6
2.Количество принятых	31	36	58	116,1	161,1	187,1

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата						

3.3 Адаптация

После того как трудовой договор заключен, сотруднику предоставляют место для работы и знакомят с коллективом. Знакомство с коллективом проходит частично, так как сотрудника знакомят только с тем персоналом, с которым ему непосредственно придется взаимодействовать во время работы. Нового сотрудника с коллективом знакомит непосредственно секретарь.

После знакомства с коллективом сотруднику рассказывают его функциональные обязанности и проводят первичный инструктаж. Его проводит начальник отдела, в который приняли сотрудника. Если принимают нового секретаря, то обучение проводит секретарь, который планирует уволиться.

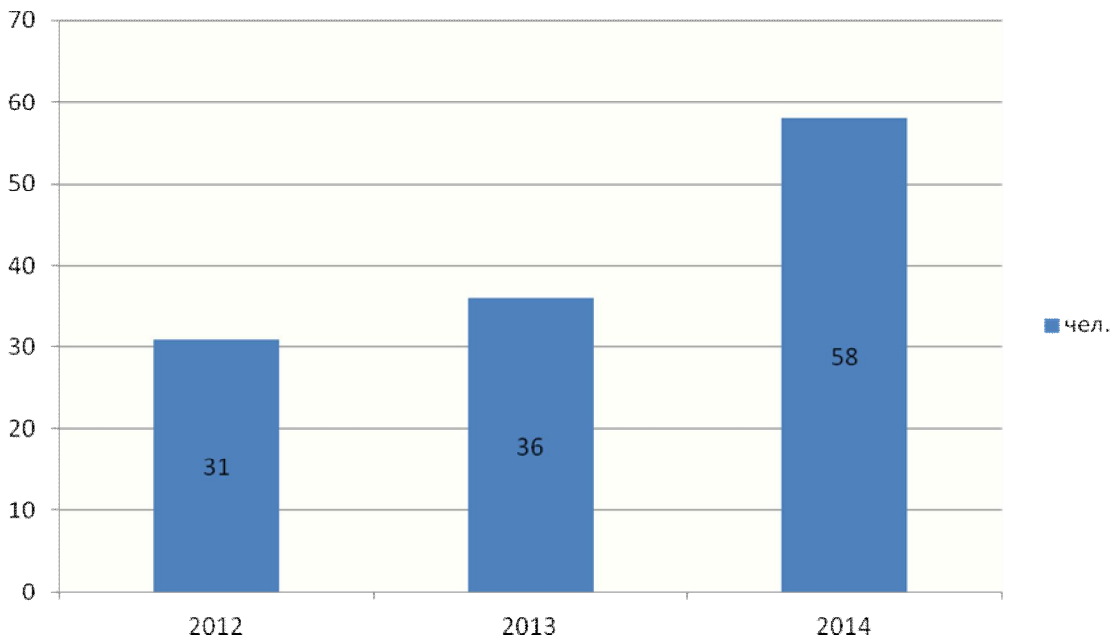


Рисунок 3.1-График прошедших адаптацию

3.4 Обучение

В ОАО «ГСК «Югория» проводятся следующие виды обучения, представленные в таблице 3.2.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Таблица 3.2 - Виды обучения

Виды обучения	Количество обученных			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/2012*100	2014/2013*100	2014/2012*100
1	2	3	4	5	6	7
1.Инструктаж: Федерального закона № 115- ФЗ	61	119	194	195,1	163,0	318,0
2.Повышение квалификации без отрыва от рабочего времени: -Вебинар для продающих подразделений; -Вебинар для отдела учета.	50	95	163	190	171,6	326
	3	2	1	66,7	50	33,3

Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 30.12.2015) "О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма"

Настоящий Федеральный закон направлен на защиту прав и законных интересов граждан, общества и государства путем создания правового механизма противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Вебинар для продающих подразделений проводится для всех сотрудников, которые занимаются заключением договоров страхования, включая агентов и партнером. Суть обучения заключается в том, чтобы обучить сотрудников новым видам страхования, рассказать как и кому предлагать данные продукты страхования, и как бороться с возражениями.

Вебинар для отдела учета включает в себя:

-Ознакомление с новым программным обеспечением.

-Обучение по вводу договоров страхования по каждому виду.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Все остальные инструктажи проводятся только формально.

Аттестация рабочих мест в ОАО «ГСК «Югория» не проводится.

3.5 Повышение по служебной лестнице.

Повышение по служебной лестнице в ОАО «ГСК «Югория» возможно только в тех случаях, если предыдущий сотрудник уволился, либо его повысили и на его место есть вакантная должность.

В ОАО «ГСК «Югория» существуют критерии, по которым отбираются кандидаты на освободившуюся должность.

Критерии для повышения по служебной лестнице:

-Сотрудник должен проработать в компании не менее года.

-Наличие достаточных знаний для данной должности и умение быстро перестроиться на новую должность.

-Готовность самого сотрудника на повышение должности.

В ОАО «ГСК «Югория» за период с 2012 по 2014 год было одно повышение с заместителя директора на должность директора филиала ОАО «ГСК «Югория».

В остальных случаях на руководящую должность сотрудника находили со стороны, либо по родственным связям, что бывает чаще всего.

3.6 Увольнение

Таблица 3.3- Причины увольнения

Причины	Количество человек по годам			Отклонения,%		
	2012	2013	2014	2013/2012*100	2014/2013*100	2014/2012*100
1.По собственному желанию	7	6	5	85,7	83,3	71,4
2.Декретный отпуск	1	-	-	-	-	-

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

По данным из таблицы видно, что количество уволенных по собственному желанию сократилось, а количество ушедших в декретный отпуск вовсе свелось к нулю.

Таблица 3.4-Динамика персонала

Показатели	Годы			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/2012*100	2014/2013*100	2014/2012*100
1.Количество уволенных	8	6	5	75	83,3	62,5
2.Количество принятых	31	36	58	116,2	161,1	187,1
3.Среднесписочная численность	53	83	136	156,6	163,9	256,6
4.Коэффициент текучести персонала, %	15	7,2	3,7	48	51,4	24,7

По данным из таблицы коэффициент текучести персонала на 2014 год составил 3,7%, по сравнению с 2013 годом произошло снижение на 3,5%, а по сравнению с 2012 годом коэффициент текучести персонала снизился на 11,3%.

3.8 Проблемы деятельности ОАО «ГСК «Югория»

В ходе анализа были выявлены следующие недостатки деятельности ОАО «ГСК «Югория»:

- Недостатком является то, что в первую очередь привлечение кандидатов происходит по рекомендациям знакомых, это связано с риском взять неквалифицированного специалиста.
- Беседа не проводится с начальником отдела, в который принимается сотрудник.
- Недостатком является то, что при собеседовании кандидата не проверяют на стрессоустойчивость.
- Частичное знакомство с коллективом.
- Отсутствие аттестации рабочих мест.
- Отсутствие вебинаров для отдела урегулирования убытков и бухгалтерии.
- Отсутствие возможности карьерного роста.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Представим перечисленные проблемы более наглядно(Рисунок 3.2).

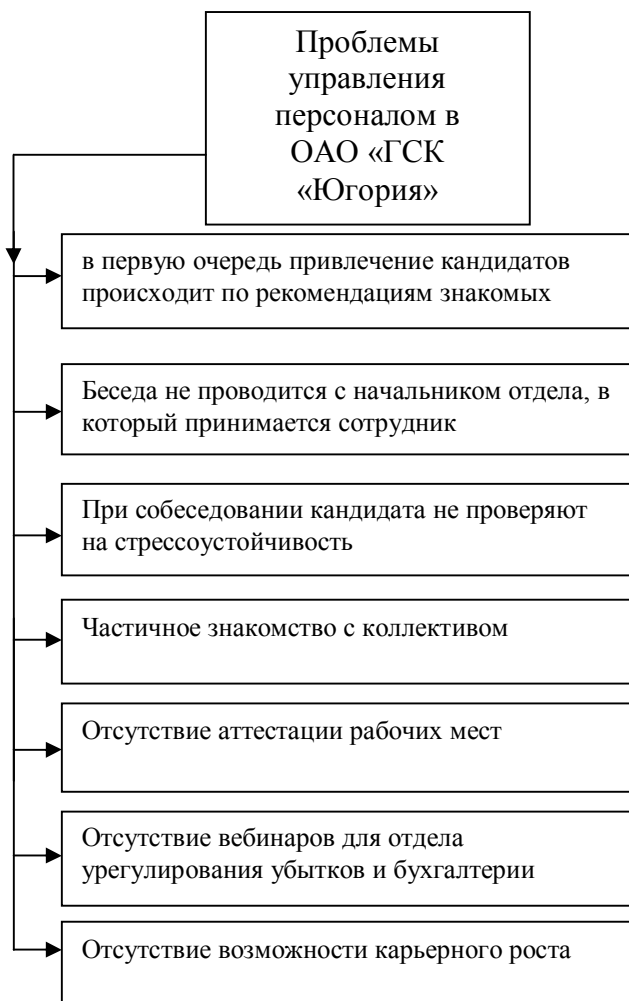


Рисунок 3.2-Проблемы деятельности ОАО «ГСК «Югория»

Для решения проблем можно предложить следующие мероприятия (Таблица 3.5).

Как видно из данной таблицы ,основными мероприятиями являются:

1.Совершенствование найма персонала.

В первую очередь привлечение кандидатов происходит по рекомендациям знакомых. Однако, необходимо привлекать кандидатов через средства массовой информации или различные кадровые агентства и биржу труда.

Таблица 3.5- Мероприятия по устранению выявленных недостатков
деятельности ОАО «ГСК «Югория»

Недостатки деятельности ОАО «ГСК «Югория»	Мероприятия по устранению недостатков
1. Привлечение кандидатов по рекомендациям знакомых	Привлечение кандидатов в первую очередь следует осуществлять путем массовой информации или различными кадровыми агентствами.
2. Не проводится беседа кандидата с начальником отдела, в который принимается сотрудник	Предварительную беседу необходимо проводить не только с руководителем филиала, но и с начальником отдела, в котором будет работать сотрудник
3. При собеседовании кандидата не проверяют на стрессоустойчивость	Необходимо проводить работу с психологом или стресс-интервью
4. Частичное знакомство с коллективом	Знакомство нового сотрудника необходимо проводить со всем коллективом.
5. Отсутствие аттестации рабочих мест	Необходимо проводить аттестацию рабочих мест
6. Отсутствие вебинаров для отдела урегулирования убытков и бухгалтерии	Необходимо проводить обучающие вебинары для сотрудников бухгалтерии и отдела урегулирования убытков
7. Отсутствие возможности карьерного роста	Создать сотрудникам условия для карьерного роста

Директору организации необходимо привлекать кандидатов с помощью средства массовой информации:

-Нh.ru.

-КЕМ-РАБОТА.

Кадровые агентства: Кемеровское кадровое агентство.

Биржа труда: Государственное казенное учреждение Центр занятости населения города Кемерово(ГКУ ЦЗН г.Кемерово).

Это позволит подобрать кандидата более квалифицированного работника. Первичный отбор следует проводить на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку.

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Беседа не проводится с начальником отдела, в который принимается сотрудник, поэтому предварительную беседу кандидата необходимо проводить не только с руководителем филиала, но и с начальником отдела, в котором будет работать сотрудник. Так как сотрудник будет в непосредственном подчинении начальника отдела, следует сотрудника отбирать именно ему.

При собеседовании необходимо проводить работу с психологом или стресс-интервью, так как основная часть сотрудников работают с большим количеством клиентов. В сфере страхования очень много недовольных клиентов, с которыми приходится сталкиваться сотрудникам, именно поэтому новый сотрудник должен уметь контролировать себя в стрессовых ситуациях и уметь устранить конфликтную ситуацию.

Примерами стрессового интервью могут служить:

- разговор на повышенных тонах;
- быстрый темп разговора — постоянные вопросы, едва соискатель ответит, ему сразу же задают следующий вопрос, не связанный с первым;
- вопросы о личной жизни кандидата;
- разговор на ходу;
- постоянные помехи во время интервью, присутствие посторонних людей.

2. Совершенствование процесса адаптации.

В ОАО «ГСК «Югория» знакомство с коллективом происходит частично.

Знакомство нового сотрудника необходимо проводить со всем коллективом. Следует рассказать где какие находятся отделы, какую должность занимают его новые коллеги, для того чтобы новому сотруднику было проще адаптироваться в новом коллективе. Знакомство с коллективом должен осуществлять секретарь организации.

3. Совершенствование процесса обучения и оценки персонала.

Анализ выявил, что в ОАО «ГСК «Югория» повышение квалификации существует только в продающих подразделениях и отдела учета.

Поэтому предлагается введение вебинаров для отдела урегулирования убытков и бухгалтерии.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Необходимо проводить обучающие вебинары для сотрудников бухгалтерии и отдела урегулирования убытков, так как это необходимо для получения новых знаний, касающихся новых законов и изменений в работе каждого отдела.

Обучение в ОАО «ГСК «Югория» проходит в онлайн режиме на собственном сайте организации. Сотрудники могут проходить обучение как дома, так и на работе, в зависимости от того, в какое время проходят вебинары. Зачастую это происходит без отрыва от рабочего времени.

Пример вебинаров для бухгалтеров:

-«Исправление ошибок в учете: до и после сдачи отчетности».

-«Какие поправки внесены в налоговый кодекс».

Пример вебинаров для отдела урегулирования убытков:

-«Руководство по укрощению разгневанных клиентов».

Каждый сотрудник должен проходить аттестацию не реже раза в год. Аттестация сотрудников необходима для повышения эффективности их работы и выявления соответствия сотрудника на занимаемой должности. Приведем пример аттестации сотрудников продающих подразделений (Рисунок 3.3).

Результаты тестирования: если сотрудник ответил на все предложенные вопросы, то можно считать что сотрудник имеет достаточные знания для занимаемой должности. Если сотрудник не ответил хоть на один вопрос, значит сотрудник не имеет достаточных знаний для занимаемой должности.

В данном случае руководитель должен принять решение: либо сотруднику дается время для пересдачи теста, либо его снимают с занимаемой должности.

Затем оценка дает возможность руководителям принять решение, заслуживают ли сотрудники карьерного роста, так как на руководящие должности следует подбирать уже работающих сотрудников, которые готовы принять на себя новые обязанности и большую ответственность.

Не следует нанимать сотрудников со стороны или по родственным связям, если есть сотрудник, который готов к повышению. Так у работающего персонала будет стимул работать лучше и усерднее, что хорошо повлияет на деятельность компании, нежели человек, пришедший со стороны, которого придется вводить в

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

курс дела и обучать.

Аттестационный тест

_____ (ФИО)

1. Какие виды страхования относятся к личному страхованию?

2. Какие виды страхования относятся к страхованию ответственности ?

3. Из каких коэффициентов складывается страховая премия по ОСАГО?

4. Перечислите все виды имущественного страхования существующие на данный момент в ОАО «ГСК «Югория».

5. Перечислите необходимые документы, предоставляемые клиентом, для страхования КАСКО.

6. Какой процент клиент теряет при расторжении КАСКО?

Рисунок 3.3- Аттестационный лист

Благодаря предложенным мероприятиям ОАО «ГСК «Югория» получит высококвалифицированный персонал, более высокую приверженность к организации у персонала, повысится мотивация персонала и улучшится климат самой организации.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе был проведен анализ управления персоналом в ОАО «ГСК «Югория» и разработаны пути решения выявленных проблем.

Для достижения цели дипломной работы были решены следующие задачи:

-Были рассмотрены теоретические аспекты управления персоналом. Где можно сделать выводы о том, что Управление персоналом- одно из важных сфер организации, а персонал- Это главный ресурс организации, который нужно развивать и грамотно им управлять. Были выделены функциональные подсистемы в системе управления персоналом, в которых решаются задачи стратегической важности. Далее были выделены методы и этапы управления персоналом.

-Проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ГСК «Югория».

По данной главе можно сделать вывод о том, что за рассматриваемый период (2012-2014г.) деятельности ОАО «ГСК «Югория» дела шли неплохо. Снизилась управленческие расходы и себестоимость услуг. Но тем не менее чистая прибыль так же снизилась.

-Проведен анализ управления персоналом в ОАО «ГСК «Югория».

В данной главе была выявлена потребность в планировании персонала. Был проведен анализ этапов управления персонала и выделены проблемы в деятельности ОАО «ГСК «Югория».

По результатам анализа можно сделать вывод о том, что среднесписочная численность персонала за анализируемый период в ОАО «ГСК «Югория» выросла, при этом коэффициент текучести персонала снизился.

В ходе анализа были выявлены следующие недостатки:

-В первую очередь привлечение кандидатов происходит по рекомендациям знакомых.

- Беседа не проводится с начальником отдела, в который принимается сотрудник.

- При собеседовании кандидата не проверяют на стрессоустойчивость.

- Частичное знакомство с коллективом.

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

- Отсутствие аттестации рабочих мест.
- Отсутствие вебинаров для отдела урегулирования убытков и бухгалтерии.
- Отсутствие возможности карьерного роста.

Далее мною были предложены основные мероприятия по устранению выявленных недостатков:

1. Совершенствование найма персонала.
2. Совершенствование процесса адаптации.
3. Совершенствование процесса обучения и оценки персонала.

По моему мнению ошибки в управлении персонала влекут за собой ряд осложнений в деятельности организации. Именно поэтому руководителю необходимо уделять особое внимание сфере управления персоналом.

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом. - [Электронный ресурс] . - **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки.**
2. Гуманитарно-правовой портал Psyera.ru
3. А.В. Дайнека. Управление персоналом. Учебник.
4. Стратегический менеджмент организации. к.э.н. Бандурин А.В., к.э.н. Чуб Б.А
5. Теория управления: Учебное пособие .Авторы: Корниенко Елена Викторовна, Шиндина Лелияна Дмитриевна.
6. Колпаков В.М., Дмитриенко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб.пособие.- 2-е изд. - Киев, 2005.
7. Управление персоналом. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: Гардарики, 2001.
8. Этапы управления персоналом. - [Электронный ресурс]. - <http://www.hr-director.ru/article/63770-red-qqq-15-m5-etapy-upravleniya-personalom>
9. «Wikipedia»
10. Официальный сайт ОАО «ГСК «Югория».-[Электронный ресурс].- <https://www.ugsk.ru/>
11. Завьялова Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2012. – Вып.2. – С.78-106.
12. Кадровая политика компании. - [Электронный ресурс]. - www.hrc.ru
13. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с
14. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие, - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
15. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
16. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007
17. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей – СПб.: Питер, 2003.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

**Таблица А.2- Основные показатели производственно-хозяйственной
деятельности**

Показатели	Един. Изм.	2012	2013	2014	Отклонение,%		
					2013\ 2012* 100	2014\ 2013* 100	2014\ 2012* 100
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Выручка от продажи В сопоставимых ценах	Тыс.руб.	8802374 9805844,6	6105372 6801384,4	5170899 5170899	69,4 69,4	84,7 76,0	58,7 52,7
2.Себестоимость В сопоставимых ценах	Тыс.руб.	352859 393084,9	112576 125409,7	114350 114350	31,9 31,9	101,6 91,2	32,4 29,1
3.Коммерческие расходы	Тыс.руб.	5887137	5190782	3910311	88,2	75,3	66,4
4.Управленческие расходы	Тыс.руб.	1088761	787739	714227	72,4	90,7	65,6
5.Прибыль от продаж В сопоставимых ценах	Тыс.руб.	7985036 8895330,1	4516485 5031364,3	4418548 4418548	56,6 54,6	97,8 87,8	55,3 49,7
6.Рентабельность продукции	%	2,3	4,0	3,9	1,73	0,97	1,69
7.Чистая прибыль	Тыс.руб.	2803251	996434	991963	35,5	99,6	35,4
8.Среднесписочная численность ППП	Чел.	2714	2000	1914	73,7	95,7	70,5
9.Выработка одного работника ППП	Тыс.руб.	3243	3052	2701	94,1	88,5	83,3
10.Фонд оплаты труда ППП	Тыс.руб.	1481481	953121	946117	64,3	99,3	63,9
11.Среднемесячная зарплатная плата ППП	Руб.	45488	39713	41192	87,3	103,7	90,6
12.Среднегодовая стоимость собственного капитала	Тыс.руб.	82453	2834339	1750912	3,4	61,8	2,1
13.Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	Тыс.руб.	3341447	7314026	6847158	218,9	93,6	204, 9
14.Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс.руб.	1285025	1112426	836367	86,6	75,2	65,1
15.Среднегодовая стоимость оборотных средств	Тыс.руб.	2946644	1079354	1133265	36,6	104,9	38,5

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
16.Фондоотдача основных фондов	Руб.	6,85	5,48	6,18	80	112,7	90,2
17.Фондовооруженность работника ППП	Тыс.руб.	473,48	556,21	436,97	117,5	78,6	92,3
18.Оборачиваемость оборотных средств	Обор.	2	5	4	250	80	200
19.Капиталоотдача	Руб.	0,66	0,45	0,50	68,2	111,1	75,7
20.Рентабельность собственного капитала	%	33,9	0,35	0,57	0,01	1,6	0,02
21.Коэффициент независимости	-	0,01	0,33	0,21	3,3	63,6	2,1
22.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-1,10	-4,15	-4,49	377,7	108,2	408,1
23.Коэффициент текущей ликвидности	-	4,23	0,16	0,24	3,8	150	5,7
24.Коэффициент восстановления платежеспособности	-	3,1	-0,65	0,34	-20,9	-52,3	10,9

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ЕГО
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Таблица Б.1- Показатели численности персонала

Показатели	Годы			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/ 2012* 100	2014/ 2013* 100	2014/ 2012*100
1.Среднесписочная численность	53	83	136	156,6	163,9	256,6
2.Количество принятых	31	36	58	116,1	161,1	187,1

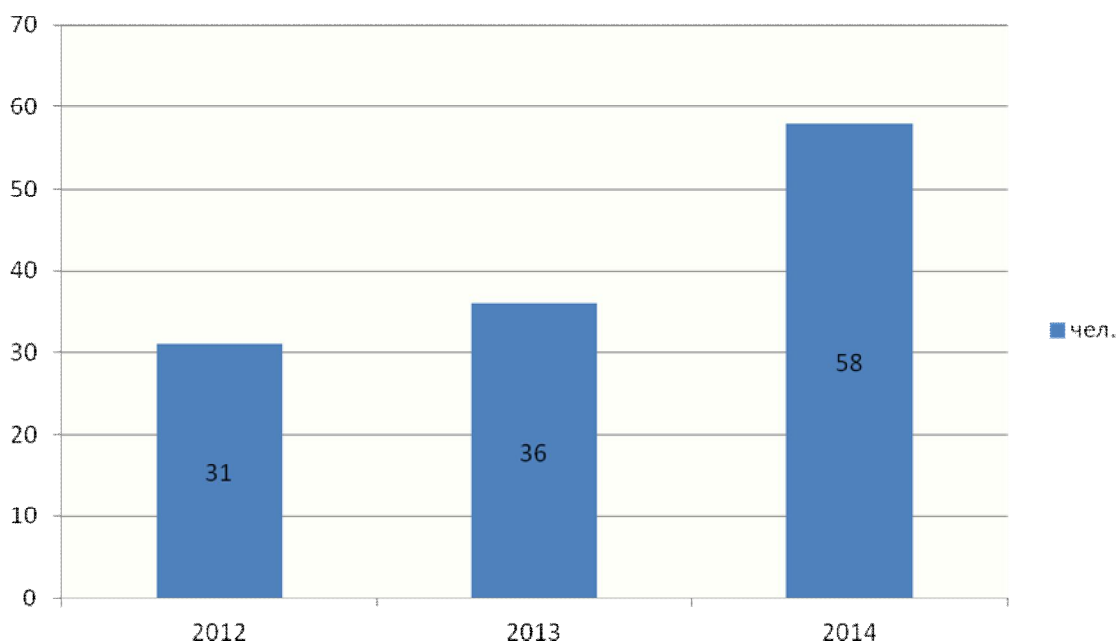


Рисунок Б.1-График прошедших адаптацию

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

Таблица Б.2 - Виды обучения

Виды обучения	Количество обученных			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/2012*100	2014/2013*100	2014/2012*100
1	2	3	4	5	6	7
1.Инструктаж: Федерального закона № 115- ФЗ	61	119	194	195,1	163,0	318,0
2.Повышение квалификации без отрыва от рабочего времени: -Вебинар для продающих подразделений; -Вебинар для отдела учета.	50	95	163	190	171,6	326
	3	2	1	66,7	50	33,3

Таблица Б.3- Причины увольнения

Причины	Количество человек по годам			Отклонения, %		
	2012	2013	2014	2013/2012*100	2014/2013*100	2014/2012*100
1.По собственному желанию	7	6	5	85,7	83,3	71,4
2.Декретный отпуск	1	-	-	-	-	-

Таблица Б.4-Динамика персонала

Показатели	Годы			Отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/2012*100	2014/2013*100	2014/2012*100
1.Количество уволенных	8	6	5	75	83,3	62,5
2.Количество принятых	31	36	58	116,2	161,1	187,1
3.Среднесписочная численность	53	83	136	156,6	163,9	256,6
4.Коэффициент текучности персонала, %	15	7,2	3,7	48	51,4	24,7

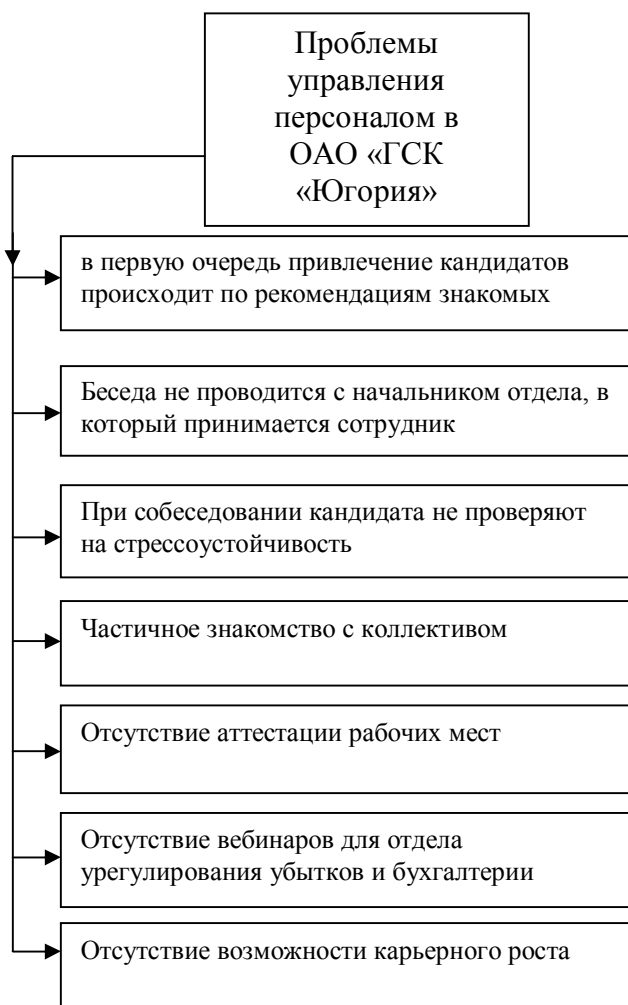


Рисунок Б.2-Проблемы деятельности ОАО «ГСК «Югория»

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

Аттестационный тест

(ФИО)

1.Какие виды страхования относятся к личному страхованию?

2.Какие виды страхования относятся к страхованию ответственности ?

3.Из каких коэффициентов складывается страховая премия по ОСАГО?

4.Перечислите все виды имущественного страхования существующие на данный момент в ОАО «ГСК «Югория».

5.Перечислите необходимые документы, предоставляемые клиентом, для страхования КАСКО.

6.Какой процент клиент теряет при расторжении КАСКО?

Рисунок 3.3- Аттестационный лист

								Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				